

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE OPERACIONES CENTRALES
DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS

ESTEBAN PATRICIO VINUEZA ROMERO

DIRECTOR: MGTR. DIEGO GALARZA TACO

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Galarza Mgtr.

INFORMANTES:

Cpa. Sonia Bueno Mgtr.

Econ. Alfredo Muñoz Mgtr.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO I, 3

ASPECTOS GENERALES, 3

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO, 3
- 1.2 MISIÓN, 5
- 1.3 VISIÓN, 5
- 1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, 6
 - 1.4.1 Lineamientos Estratégicos, 6
 - 1.4.2 Objetivos Estratégicos, 6
- 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 8

CAPÍTULO II, 11

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO, 11

- 2.1 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO, 11
- 2.2 INDICADORES DE GESTIÓN, 13
- 2.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO, 14
 - 2.3.1 Evaluación Preliminar, 14**
 - 2.3.2 Pruebas de Cumplimiento y Evaluación Final, 15**
- 2.4 CONTROL INTERNO PREVIO, 18
- 2.5 CONTROL INTERNO CONCURRENTES, 19
- 2.6 CONTROL INTERNO POSTERIOR O CORRECTIVO, 20

CAPÍTULO III, 21

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE OPERACIONES CENTRALES, 21

- 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES CENTRALES, 21
- 3.2 AMBIENTE INTERNO, 23
 - 3.2.1 Entorno que enmarca a la Gerencia de Operaciones Centrales, 23**
 - 3.2.1.1 Subgerencia de Validación y Captura, 23
 - 3.2.1.2 Subgerencia de Administración de Cartera, 25
 - 3.2.1.3 Subgerencia de Ejecución de Operaciones, 27
 - 3.2.1.4 Subgerencia de Soporte Operativo, 28
 - 3.2.1.5 Subgerencia de Gestión Operativa, 29
- 3.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, 31
 - 3.3.1 Objetivos del Área de Operaciones Centrales, 31**
- 3.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, 33
 - 3.4.1 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Validación y Captura, 33**

- 3.4.2 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Administración de Cartera, 34
 - 3.4.3 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Ejecución de Operaciones, 35
 - 3.4.4 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Soporte Operativo, 36
 - 3.4.5 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Gestión Operativa, 37
- 3.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS, 38
 - 3.5.1 Medición del riesgo en la Subgerencia de Validación y Captura, 38
 - 3.5.2 Medición del riesgo en la Subgerencia de Administración de Cartera, 39
 - 3.5.3 Medición del riesgo en la Subgerencia de Ejecución de Operaciones, 40
 - 3.5.4 Medición del riesgo en la Subgerencia de Soporte Operativo, 41
 - 3.5.5 Medición del riesgo en la Subgerencia de Gestión Operativa, 42
- 3.6 RESPUESTA A LOS RIESGOS, 44
 - 3.6.1 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Departamento de Recepción y Control, 45
 - 3.6.2 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Departamento de Validación y Captura de Datos Electrónicos, 46
 - 3.6.3 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Liquidación de Operaciones, 47
 - 3.6.4 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Validación Legal de Documentos, 48
 - 3.6.5 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Constitución de Garantías (Hipotecarias - Prendarias), 49
- 3.7 ACTIVIDADES DE CONTROL, 50
 - 3.7.1 Regularización de expedientes de crédito, 51
 - 3.7.2 Avalúos para expedientes, 54
- 3.8 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, 58
 - 3.8.1 Información y responsabilidad, 59
 - 3.8.2 Flujo de Información, 60
 - 3.8.3 Sistemas de Información integrado, 60
- 3.9 MONITOREO, 61
 - 3.9.1 Indicadores de Gestión a nivel de Gerencia y Subgerencias, 62

CAPÍTULO IV, 65

DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA, 65

- 4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA, 65
- 4.2 IDENTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL A REFORMAR, 66
 - 4.2.1 Centralización de las Operaciones, 66
 - 4.2.2 Proceso de Realización de Avalúos – Garantías Hipotecarias, 68
 - 4.2.3 Proceso de Análisis de documentación legal, 71
- 4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS, 73

- 4.3.1 Planteamiento de Reformas al Control por Oposición Centralizado de la Gerencia de Operaciones Centrales, 73**
- 4.3.2 Planteamiento de Mejoras al Proceso de Realización de Avalúos, 75**
- 4.3.3 Planteamiento de mejoras al proceso de pago a peritos externos, 89**
- 4.3.4 Planteamiento de mejoras al proceso de suficiencia legal, 92**
- 4.3.5 Planteamiento de mejoras al proceso de regularización de expedientes de crédito, 99**
- 4.3.6 Planteamiento de mejoras al proceso de liquidación de operaciones, 106**

CAPÍTULO V, 117

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 117

- 5.1 CONCLUSIONES, 117**
- 5.2 RECOMENDACIONES, 119**

BIBLIOGRAFÍA, 121

ANEXOS, 123

- ANEXO 1, 124**
- ANEXO 2, 125**
- ANEXO 3, 126**
- ANEXO 4, 127**
- ANEXO 5, 128**

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la presente disertación de grado se basa en la evaluación de una de las áreas más importantes del Banco Nacional de Fomento el cual enfoca sus lineamientos estratégicos en impulsar el desarrollo de los sectores productivos del país tales como el sector agrario, pecuario y ganadero, mediante la prestación de créditos productivos, microcréditos y una pequeña parte de créditos de consumo, con tasas de interés relativamente bajas comparadas con las de la banca privada y facilidades de forma y plazos de pago dependiendo de la actividad en la que el cliente se va a desempeñar.

Por tal motivo se identificó la importancia de evaluar los sistemas de control interno implementados en la Gerencia de Operaciones Centrales de la institución, dentro de la cual se lleva a cabo el proceso de aprobación crediticia además de una serie de actividades relacionadas con el servicio al cliente y la calidad de créditos que se brinda a la sociedad.

La gerencia como tal fue implementada en el año 2011 y basa su sistema de control interno en 2 centros de análisis y aprobación crediticia (Quito y Guayaquil), a las cuales llegan todos los expedientes de crédito de las sucursales del país para ser sometidos a procesos de revisión, aprobación y liquidación crediticia para después encargar los desembolsos y la gestión de recuperación de cartera, controles de inversión y asesoramiento a los clientes.

El objetivo primordial de esta investigación es identificar los procesos que están generando demoras, reprocesos y costos financieros demasiado altos para la gestión que desarrolla la gerencia y de esa manera proponer mejoras tanto a los procesos como a las actividades para brindar un mejor servicio al cliente y hacerle frente de manera eficaz al elevado grado de riesgo operativo, de reputación en el que se encuentra inmersa la banca pública.

INTRODUCCIÓN

La banca pública está ligada directamente a la consecución de los objetivos del gobierno central motivo por el cual una parte de los servicios que brindan estos banco son implantados mediante decretos ejecutivos y no por los objetivos planteados a la interna de la institución.

Por tal motivo los procesos que desarrolla la Gerencia de Operaciones Centrales para el cumplimiento de sus objetivos, van ligados a los intereses del gobierno central, al directorio y la gerencia general del banco en cuanto a los montos de desembolso entregados a los clientes, los índices de morosidad y el desarrollo de los sectores beneficiados con créditos.

La gerencia como tal es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las actividades del banco dentro de la sociedad, pero al no contar con tecnología de punta, personal 100% capacitado y procesos eficaces y eficientes para llevar a cabo las actividades pre-establecidas, uno de los principales problemas que surgen son los elevados costos en los que se debe incurrir para llegar a la consecución de los objetivos operacionales en el ámbito temporal, además del elevado riesgo operativo en el cual se encuentra inmerso el banco, los cuales influyen directamente en los resultados financieros que se obtienen luego de un periodo determinado.

Cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo por los diferentes departamentos de la Gerencia para la aprobación de los créditos son vitales para los resultados que se pueden obtener en el futuro, por lo cual se debe buscar una mejora continua en los procesos que actualmente están implementados, enfocando los esfuerzos en el desarrollo productivo, social y económico del Ecuador.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemmerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Es en estas circunstancias que el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGÁNICA DEL BANCO. Con esta Ley la Institución adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La autonomía de esta entidad financiera está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución, en todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

Hasta el año 1999, el banco presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En la Reforma del Decreto Ejecutivo N° 696 de 14 de marzo de 2011, suscrito por el Señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador; Econ. Rafael Correa Delgado, se estableció lo siguiente:

Art. 1.- El Directorio del Banco Nacional de Fomento estará integrado por los siguientes vocales:

1. El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
2. El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;
3. El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
4. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado; y,

5. El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado.

El banco tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.¹

1.2 MISIÓN

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.²

1.3 VISIÓN

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.³

¹ BANCO NACIONAL DE FOMENTO, (2010), Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

² Ibidem, p.1

³ Ibidem, p.1

1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1.4.1 Lineamientos Estratégicos

Apoyo al desarrollo socio-económico, sostenibilidad financiera, crecimiento sostenido, excelencia operativa, gestión integral de riesgos, desarrollo del talento humano y fortalecimiento de la plataforma tecnológica.

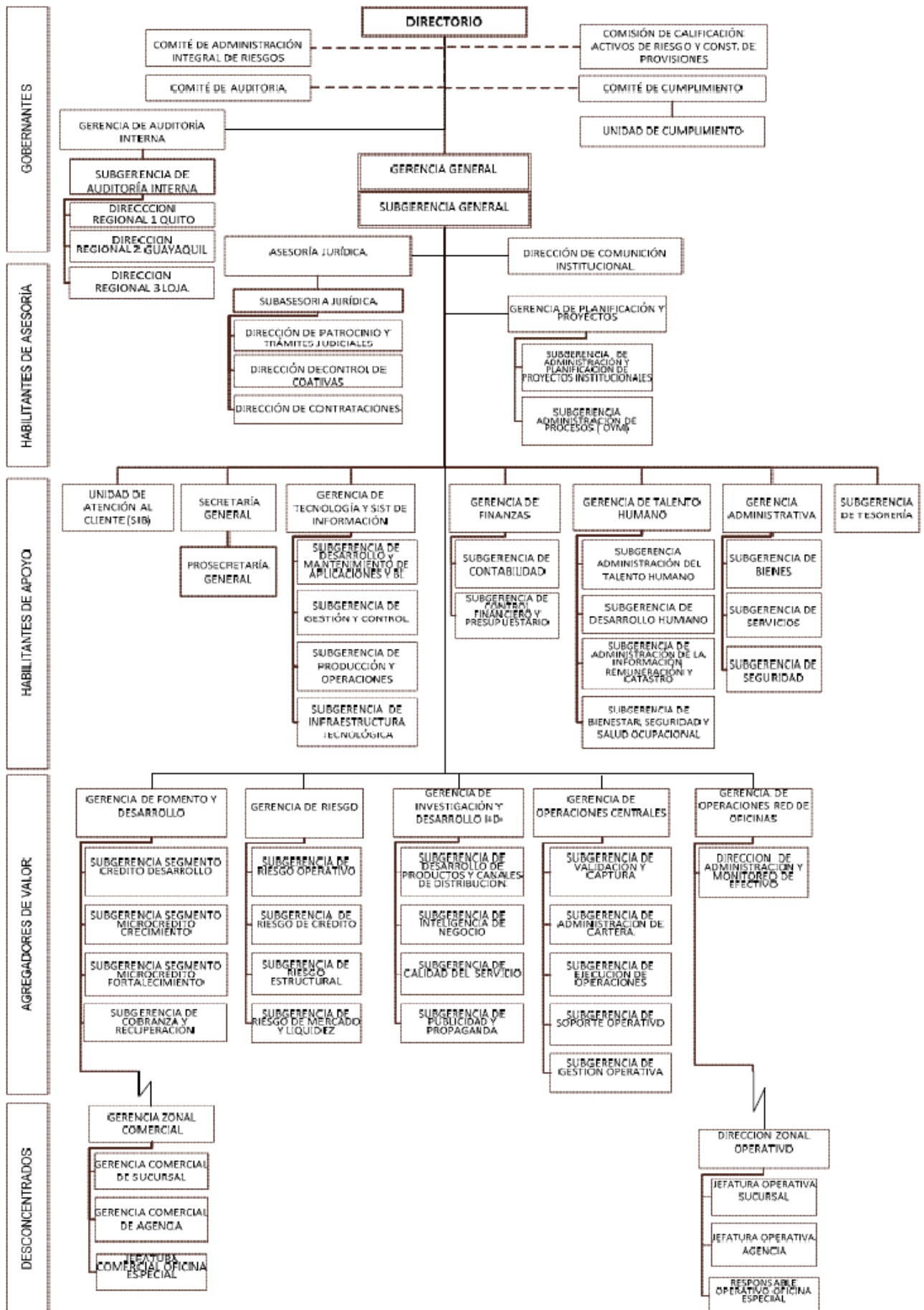
1.4.2 Objetivos Estratégicos:

- Incrementar la rentabilidad
- Reducir el gasto operativo y de personal
- Disminuir el nivel de morosidad ampliada
- Incrementar con calidad el nivel de cartera
- Incrementar las captaciones
- Mejorar el nivel de recuperación de cartera a nivel nacional
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Posicionar los productos del banco en el mercado
- Estandarizar los procesos y mejorarlos continuamente
- Lograr un modelo de gestión de crédito efectivo
- Gestionar integralmente los riesgos
- Proveer adecuada y oportunamente los recursos
- Mantener niveles óptimos de liquidez

- Lograr un modelo de atención al cliente con calidad en el servicio
- Crear nuevos productos y servicios competitivos y potenciar los existentes
- Optimizar la comunicación organizacional
- Optimizar la selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño del personal
- Contar con capital humano competente y comprometido
- Apalancar tecnológicamente al modelo operativo y de negocio del banco
- Contar con información ágil, veraz y oportuna que permita la toma de decisiones
- Practicar los valores institucionales.⁴

⁴ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – Banco Nacional de Fomento, Art. 1.-
Direccionamiento Estratégico

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La estructura organizacional en la cual se enmarca la institución se basa en 5 niveles de gestión:

Nivel Gobernante: Aquel que toma las decisiones con respecto a los lineamientos y políticas a cumplir por la institución, tiene contacto directo con la función ejecutiva del estado y de esta manera se fijan los objetivos estratégicos a seguir para un determinado periodo de gestión.

Nivel Habilitante de Asesoría: Este nivel es el encargado de respaldar jurídicamente todos los procesos que lleva a cabo el banco que puede tener un impacto tanto interno como externo en la institución, además de comunicar las decisiones del nivel gobernante y llevar un control estricto de la interacción que puede tener el banco con el cliente externo.

Nivel Habilitante de Apoyo: Rigen sus procesos en el control administrativo - financiero del banco, además de ser el nivel encargado del desarrollo de las herramientas tecnológicas para el correcto funcionamiento de todos los niveles organizacionales de la institución.

Nivel Agregador de Valor: Esta instancia es considerada como la base de la estructura funcional dado que por ella pasan todos y cada uno de los procesos críticos

que tiene el banco para el desarrollo de sus actividades como por ejemplo: Desarrollo de nuevos productos y servicios que oferta el banco al cliente externo, el análisis y aprobación de todas las líneas de crédito que se ofertan a los sectores productivos y de consumo y el manejo y coordinación de las oficinas, agencias y sucursales con las que cuenta el Banco Nacional de Fomento.

Nivel Desconcentrado: Se denominan de esta manera a los centros de control específicos que tiene el banco en distintas zonas del país y a las oficinas, agencias y sucursales distribuidas a nivel nacional que tienen contacto directo con el cliente externo de la institución.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO

2.1 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Ante la complejidad de los procesos que lleva a cabo una institución financiera, es de vital importancia la implementación y el correcto desarrollo de sistemas de control que respalden la gestión de cada una de las áreas del banco, en especial de las que llevan procedimientos críticos que pueden afectar la interrelación del ambiente interno con el externo de la Institución.

El control interno es un proceso integral aplicado por las máximas autoridades, la dirección y el personal de la entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Para cumplir con los objetivos del control interno es indispensable basar las actividades en algunos componentes del control interno como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con la gestión en el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Dentro del Ecuador el control interno en las instituciones públicas cumplen con objetivos específicos dados por las entidades reguladoras tales como:

- “Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal”.

Es por lo tanto de vital importancia delimitar los objetivos del control interno dentro de la Institución y comprenderlos de manera adecuada para implementarlos y cumplir así con sus fines primordiales.

2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro del banco en general existen varios indicadores en los que se basa el desarrollo del trabajo diario que ejerce la Institución para el cumplimiento de sus objetivos y del servicio a la comunidad como es su fin , dentro de estos se destacan los más importantes como:

- Indicadores de Solidez Patrimonial
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Liquidez y Solvencia
- Grado de concentración
- Indicadores de Calidad de Cartera de Colocaciones
- Indicadores de Cobertura

Para el desarrollo del presente estudio dentro del área de Operaciones Centrales, donde se concentra todo el proceso de ruta de crédito del banco, se basará el estudio en los Indicadores de Eficiencia claves, propuestos por el banco y otros indicadores propios del área como tal.

2.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La valoración del control a nivel del banco se lo realiza en dos instancias denominadas Evaluación Preliminar y Pruebas de cumplimiento y Evaluación Final, las cuales a continuación se detallan:

2.3.1 Evaluación preliminar

En esta etapa, los auditores internos efectúan un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que van a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la sección a evaluar, definen los tipos de riesgo y el efecto que tienen éstos en la planeación y desarrollo de una auditoría de gestión o integral.

Aún cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y por lo tanto, aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la gerencia de área para detectar errores potenciales.

- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la gerencia.
- e) Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- d) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno del área a evaluar, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes o bien si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

2.3.2 Pruebas de Cumplimiento y Evaluación Final

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por el departamento o gerencia,

prevendrán o detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en el cumplimiento de objetivos. Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de operaciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinado.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer, por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que el departamento se ha asegurado de que el sistema de control continúe operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el entorno.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento, se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

La comunicación de situaciones a informar se dan en virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

Durante el curso de su trabajo, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el control interno, que puedan ser de interés para el área, los cuales se identifican como "Situaciones a Informar". Estas situaciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura de control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la administración en los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del control interno.

El objetivo del auditor es evaluar el manejo de los procesos de cada área, por lo que tiene la obligación de investigar y encontrar situaciones a informar, debe

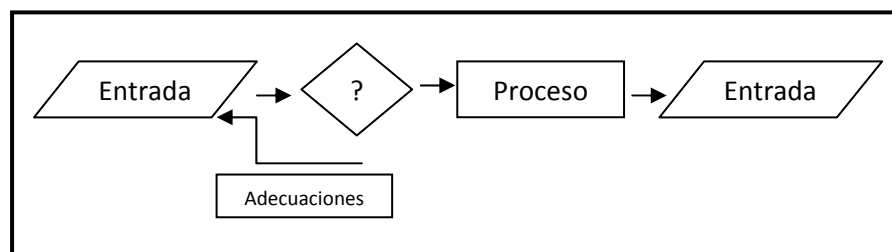
estar al tanto de ellas, a través de la evaluación de los elementos de la estructura del control interno y de la aplicación de procedimientos de auditoría interna dentro del curso de la revisión.

2.4 CONTROL INTERNO PREVIO

En general, el control interno previo el banco lo realiza con la captación de sus clientes, al momento de la apertura de cuentas, líneas de crédito, líneas de inversión, verificando datos, impedimentos, sanciones y demás que estos puedan tener dentro del sistema financiero, cabe resaltar que cada uno de estos procesos se dividen en una serie de subprocesos y controles que el banco dispone para reducir el riesgo en el que incurre al realizar sus actividades diarias.

Como se puede evidenciar en el gráfico N° 1, el control interno previo se ubica al inicio de un proceso y las adecuaciones se basan en evitar los riesgos antes que estos afecten al proceso a realizar.

Gráfico N° 1



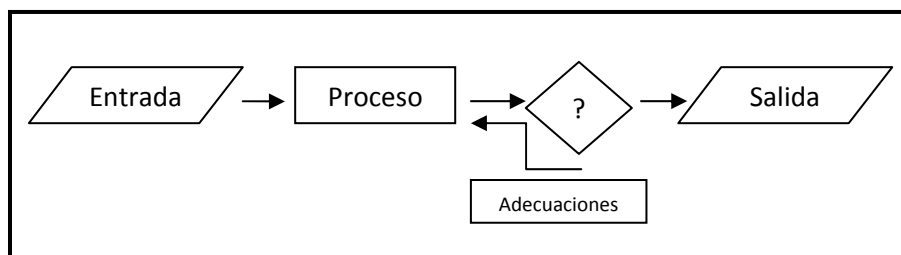
Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Patricio Vinueza

2.5 CONTROL INTERNO CONCURRENTE

Dentro del control interno concurrente que realiza esta Institución Financiera las actividades de regulación se basan en el seguimiento a cada una de las acciones que los clientes llevan a cabo con el banco, de esta manera se pueden detectar acciones inusuales dentro de la interacción del cliente con el banco como por ejemplo: movimientos de efectivo inesperados, morosidad en cartera de crédito, etc.

Dentro del gráfico N° 2, se puede dilucidar que el punto de control se encuentra dentro del proceso que lleva a cabo el banco y sus clientes, y las adecuaciones se enfocan en detectar y compensar lo errores y desviaciones que se pueden presentar dentro de una actividad sin importar de que tipo pueda ser.

Gráfico N° 2



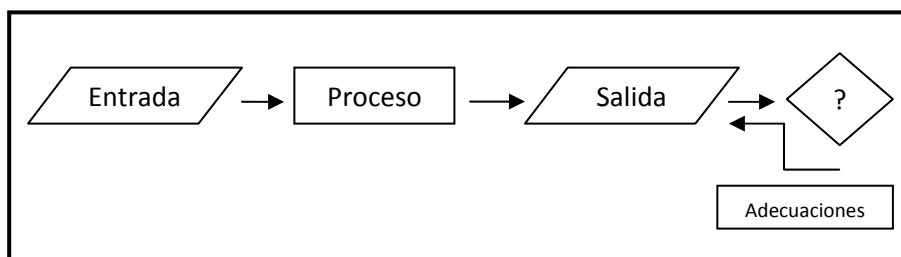
Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Patricio Vinueza

2.6 CONTROL INTERNO POSTERIOR O CORRECTIVO

El control posterior se lo realiza como medición de las repercusiones sean estas buenas o malas, resultantes de la interacción entre el banco y su ambiente externo, para de esa manera corregir aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos dentro de futuras actividades que realice la Institución Financiera con el mismo factor externo o con otro de similares características.

El grafico N° 3 muestra que el punto de control se ubica al final del flujo de proceso, y las adecuaciones son enfocadas a corregir los errores sobre el resultado obtenido con anterioridad.

Grafico N° 3

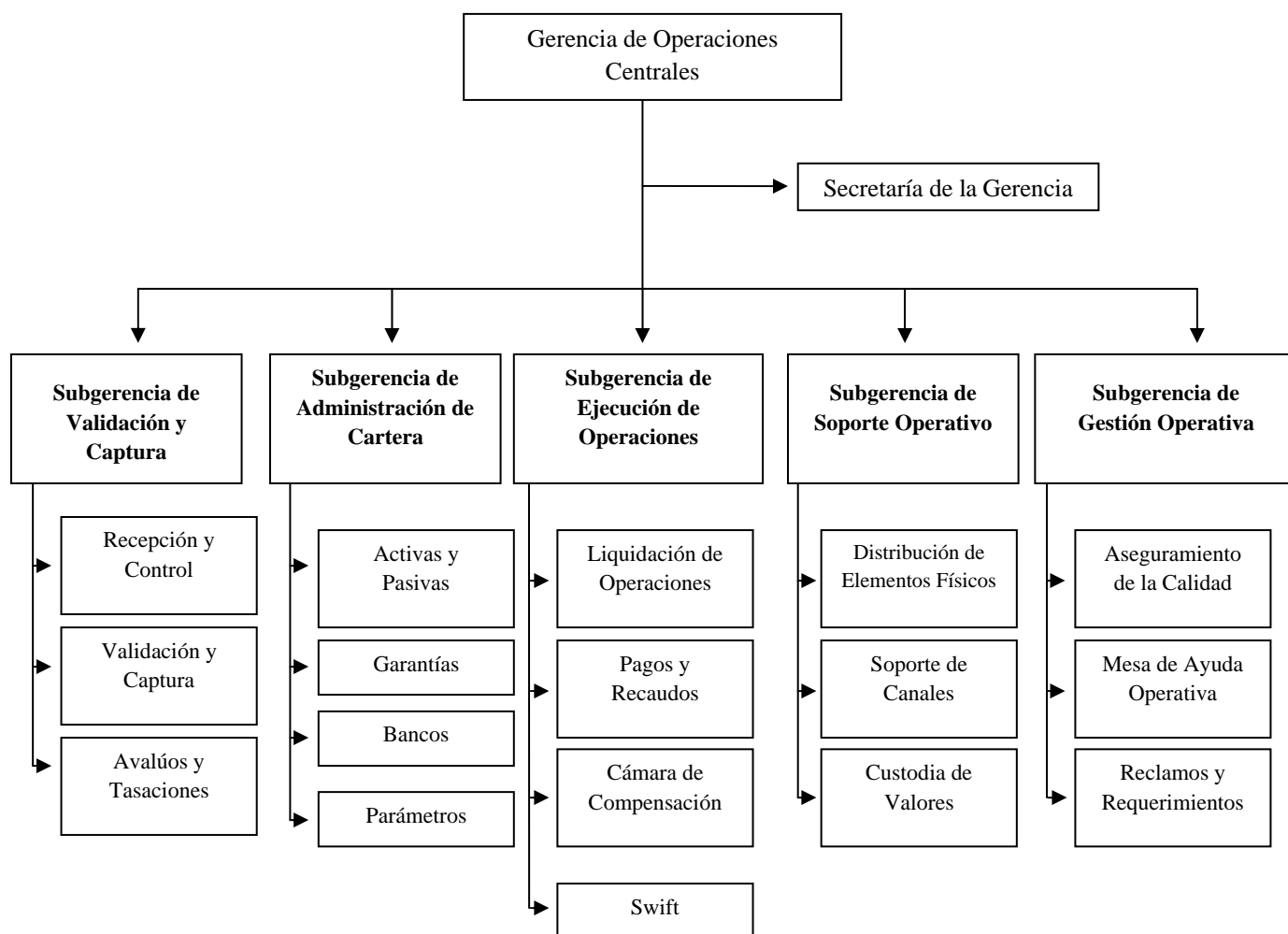


Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Patricio Vinueza

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE OPERACIONES CENTRALES

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES CENTRALES



La estructura interna de la gerencia está ligada a un estricto y a su vez eficiente sistema de comunicación que brinda la oportunidad de participar activamente en las decisiones que se puedan tomar, lo cual hace que los niveles operativos del área se encuentren comprometidos con el desarrollo de los procesos y actividades de la gerencia.

Cada una de las Subgerencias son las encargadas de coordinar y supervisar el trabajo que los departamentos desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos y estas a su vez comunican los resultados obtenidos a la gerencia del área para la toma oportuna de decisiones y la retroalimentación de las actividades que no se están llevando de forma adecuada.

Cada uno de los departamentos enmarcados dentro de la estructura funcional de la gerencia contienen un jefatura la cual es la encargada de distribuir y supervisar el trabajo de los niveles operativos y esta a su vez reporta a las Subgerencias el resultado de las actividades y procesos desarrollados en un periodo de tiempo determinado y por cumplimiento de objetivos.

3.2 AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Entorno que enmarca a la Gerencia de Operaciones Centrales

El desarrollo de las actividades dentro de la gerencia se basa en un escenario de control centralizado dentro del cual las diferentes subgerencias realizan diversas actividades las cuales a continuación se detallan en forma general:

3.2.1.1 Subgerencia de Validación y Captura

Dentro de esta subgerencia existen 3 departamentos tales como;

Recepción y Control de Documentos.- Primer filtro de control que tiene como principal objetivo el análisis y validación física del expediente de cada cliente, a fin de determinar si cumple con las políticas establecidas para cada segmento de crédito, además se revisa la idoneidad y veracidad de los documentos entregados para posteriormente continuar con el proceso de ruta crediticia (VER ANEXOS).

Validación y Captura de Datos Electrónicos.- Tiene como objetivo primordial la validación y confirmación telefónica de los datos de los clientes, garantes, referencias personales, referencias comerciales y proformas que de acuerdo al destino del crédito, así lo ameriten.

Avalúos y Tasaciones.- En el caso de que una solicitud crediticia se respalde con garantías hipotecarias, el área de Avalúos, es la encargada de la asignación de peritos sean internos del banco (créditos máximo hasta USD 20.000) o externos dependiendo de la zona de peritaje y el monto del crédito, responsable del cumplimiento del trabajo asignado en los parámetros de tiempo establecidos y la tasación de los informes entregados.

Dentro del este proceso se han encontrado varias alteraciones a los procedimientos normales que se deben seguir en cuanto a las asignaciones, pagos y entregas de los informes de avalúos realizados en referencia a los plazos y el cumplimiento.

El trabajo que se realiza en esta subgerencia abarca una presión inmensamente marcada por parte del cliente externo canalizada por los clientes internos del banco (oficiales de crédito), además enmarca un riesgo operativo considerablemente elevado por la falta de veracidad en los datos entregados por los clientes sea por voluntad propia o dependiente de la clase social a la que pertenezca el cliente externo,

esto debido a que aproximadamente un 85% de las actividades del banco se encuentran destinadas a satisfacer necesidades de personas de niveles socioeconómicos medios bajos y bajos, agricultores y ganaderos.

3.2.1.2 Subgerencia de Administración de Cartera

Las actividades que realiza la subgerencia de administración de cartera se basa en cuatro pilares que desarrollan actividades diferentes pero complementarias entre sí y con el resto de los departamentos que componen la Gerencia de Operaciones Centrales;

Unidad de activos y pasivos.- Esta unidad se encarga del manejo del Balance Operativo Contable (BOC) el cual es una herramienta que nos permite visualizar y comparar los saldos operativos con los saldos contables, al detalle por cada sucursal y grupo de cuentas. Además aquí se maneja el reporte de maduración de los depósitos a plazo fijo (ML), para tener un control de las inversiones de los clientes en la institución.

Unidad de Garantías.- Esta unidad se encarga de verificar, vincular y dar seguimiento a cada una de las garantías que presentan los solicitantes de crédito para respaldar su operación sean estas garantías

reales (inmuebles y muebles) o personales (quirografarias), dentro de estas garantías el banco pone algunas consideraciones como:

- Estas garantías se podrán aceptar en forma combinada y se aplicarán de acuerdo con los lineamientos que para el efecto determine la administración del Banco Nacional de Fomento. Los créditos a largo plazo se garantizarán necesariamente con hipoteca o fideicomiso.
- En los préstamos respaldados con hipoteca, prenda u otro tipo de garantías reales, la relación porcentual garantía/préstamo será de al menos el 120%, considerando el total de obligaciones directas e indirectas que el cliente mantenga con el Banco Nacional de Fomento. Únicamente, tratándose de créditos asociativos y previo informe favorable de las áreas respectivas, el Directorio del Banco podrá, de manera excepcional, aceptar una relación porcentual garantía/préstamo inferior al 120%.
- Las garantías hipotecarias o prendarias servirán para respaldar una o varias obligaciones directas o indirectas del solicitante, codeudor o garante, siempre y cuando se mantenga la relación adecuada garantía.

Unidad de Bancos.- Esta unidad se encarga del cuadre y conciliación de cuentas como las de cámara de compensación, cuentas de ESIGEF y

depósitos judiciales, retenciones judiciales, cuenta única de Banco Central del Ecuador y canales ATM – BANRED.

Unidad de Parametrización.- Esta unidad se encarga del ingreso de condiciones en los módulos del sistema que permite obtener el objetivo esperado y control adecuado en los productos y servicios que brinda el Banco, siguiendo un esquema paramétrico para lograr una validación mediante pruebas y la puesta en producción a efecto de la generación de resultados.

3.2.1.3 Subgerencia de Ejecución de Operaciones

Esta subgerencia contiene los siguientes departamentos:

Liquidación de operaciones.- Unidad encargada de revisar toda la información que se encuentran en los expedientes de crédito y posteriormente se da la orden para que cada sucursal dueña de la solicitud proceda con el desembolso del dinero.

Pagos y Recaudos.- Unidad encarga de la parametrización de todos los convenios que tiene el banco para débitos automáticos, masivos de clientes que posean cuenta en la Institución, efectuar cambios y

actualizaciones de la información de los clientes dentro del sistema que maneja el banco, pagos y cobros a proveedores internos y externos de la Institución.

Cámara de Compensación.- Unidad encargada de recolectar toda la información referente a cheques depositados sean estos locales (propios del banco) o remesas (de otros bancos), confirmar su validez y garantizar los procesos de efectivización, devolución, etc. Realizar la digitalización de papeletas de depósito sea en efectivo o cheque, pagos en cheque por ventanilla y papeletas de retiro a nivel nacional, captándolas en zonas de compensación por distritos y luego consolidarlas en forma centralizada en Quito – Casa Matriz.

Swift.- Encarga de todas las transferencias por medio del SPI (Sistema de Pagos Interbancarios) y el SCI (Sistema de Cobros Interbancarios).

3.2.1.4 Subgerencia de Soporte Operativo

Esta unidad contiene los siguientes departamentos:

Distribución de Elementos Físicos.- Departamento encargado de la clasificación y distribución de los estados de cuenta a los cuenta

correntistas, adjuntando los cheques que han sido girados para su respectivo control.

Soporte de Canales.- Unidad encargada de gestionar todo lo relacionado con cajeros automáticos, convenios, verificación de cuadros de cajeros en oficina matriz, pagos de Bono de Desarrollo Humano por cajeros automáticos.

Custodia de Valores.- Encarga de receptar todos los documentos de los trámites desembolsados como pagares, avalúos, etc. que llegan a oficina matriz desde las sucursales, distribuidos en 2 zonas Quito y Guayaquil.

3.2.1.5 Subgerencia de Gestión Operativa

Esta subgerencia está compuesta por tres departamentos:

Aseguramiento de la Calidad.- Encargada de realizar todos los controles al Área de Operaciones Centrales, implementación de mejoras a los procesos, control y medición de productividad, establecer políticas, teniendo así una relación directa con la gerencia y las Subgerencias del área.

Mesa de Ayuda Operativa.- Este departamento se encarga de dar seguimiento y solución a incidentes operativos a nivel nacional relacionados con activas (colocación de crédito) y pasivas (captación cuentas de ahorro y corrientes) buscando minimizar el riesgo operativo en el cual se encuentra inmersa esta gerencia por las actividades que realiza, además es la encargada de brindar apoyo al área de Avalúos y Tasaciones, en la implementación de cambios para asignaciones de peritos, mantenimientos de garantías, etc. Seguimientos u controles en la aplicación de las nuevas políticas del área.

Resolución de Reclamos y Requerimientos.- Área encargada de atender los requerimientos de los clientes externos, Organismos de Control, Juzgados, Auditorías Externas y demás, que por lo general se traducen en la gestión de retenciones legales, levantamientos de juicios coactivos, certificaciones, insolvencia de clientes, etc.

Lo correspondiente a las operaciones crediticias (ruta de Crédito) se distribuyen en 2 zonas estratégicas como son: Fábrica de Operaciones Quito y Fábrica de Operaciones Guayaquil, a las cuales dependiendo de la distribución pre-establecida, llegan todos los documentos físicos para dar trámite a la solicitud de crédito de todas las sucursales del país.

Por tal motivo la gerencia como tal responde a una misión como es la de planificar, dirigir y gestionar el correcto procesamiento de los

productos y servicios que el banco pone a disposición de sus clientes, certificando el cumplimiento de las directrices y estándares de control y tiempos de respuesta de acuerdo al modelo de operaciones centralizadas con el fin de asegurar la correcta aplicación de las políticas crediticias, de riesgo y de servicios, así como el cumplimiento de los acuerdos de servicios firmados internamente con las diferentes unidades.

RESPONSABLE: GERENTE DE OPERACIONES CENTRALES

3.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

3.3.1 Objetivos del Área de Operaciones Centrales

- Estructurar el Plan Operativo del área conjuntamente con las subgerencias a cargo, controlar su cumplimiento e informar resultados.
- Dirigir y controlar la continuidad operacional y eficiencia de operaciones centrales, originando indicadores de gestión aplicables y medidos y que están a disposición de sus clientes internos.
- Administrar y mitigar conjuntamente con la Gerencia de Riesgos, los riesgos operacionales que se identifiquen en el área.

- Coordinar los procesos operativos necesarios en la creación de nuevos productos.
- Certificar la correcta aplicación de los cambios operativos en los sistemas automatizados previo a su puesta en producción
- Dirigir y verificar el proceso de cumplimiento de los niveles de servicio y análisis cuantitativo y cualitativo de los indicadores de gestión
- Establecer conjuntamente con la Subgerencia de Gestión Operativa los parámetros de medición de las unidades de operaciones centrales.
- Revisar, controlar y ajustar la capacidad de la producción y de utilización de los recursos dentro del área a fin de que sea óptima y que le permita atender demandas variables de servicios.
- Liderar procesos de administración del conocimiento e innovación: bases de datos de conocimiento, digitalización de procesos, flujos de trabajo, reportes, garantizar la efectividad del entrenamiento hacia el equipo de trabajo, etc.
- Controlar que los archivos documentales mantengan la custodia correcta y que se encuentren a disposición de los usuarios con las autorizaciones debidas, incorporar mejores prácticas, estandarizar y replicar procesos. Monitorear el uso de archivos documentales de competencia del área.
- Las demás que le asigne la autoridad competente.⁵

⁵ Ibidem, p.4

3.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Dentro de las actividades que realizan cada una de las Subgerencias existen índices de riesgo tanto internos (fallas en procesos establecidos para manejo de políticas) como externos a la institución (probabilidad de recuperación de cartera – calidad de crédito otorgado), que perjudican el diario accionar de cada departamento.

3.4.1 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Validación y Captura

Al ser el departamento que interactúa de forma directa e indirecta con el cliente externo el riesgo operacional es bastante elevado, por aspectos como:

- Documentación caducada, alterada, errónea y/o incompleta.
- Confirmación telefónica no exitosa, poco confiable e incorrecta.
- Error de sistema en atadura de clientes – cónyuges, clientes – garantías (quirografaria – hipotecaria), ingreso de datos personales incorrectos (nombres, cédulas, direcciones, etc.)
- Errores de ingreso en tipos de crédito, rutas de trámites, niveles de aprobación
- Pérdida de documentación en envíos desde las sucursales.

3.4.2 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Administración de Cartera

Los riesgos directos con los que trabaja esta subgerencia son más de tipo interno del banco, reflejado en los cuadros contables que realiza el área con cada operación crediticia la cual servirá para llevar un correcto control de los movimientos de las cuentas de cada cliente, retención de cuentas por pedido de los organismos de control, cuadro de transferencias vía Swift.

Por tal motivo los riesgos se resumen en un inadecuado control interno del área que está ligado a aspectos como:

- Inapropiado funcionamiento de las herramientas informáticas.
- Falta de conocimiento de los procesos de activas y pasivas por parte del personal operativo.
- Desatinado uso de los programas pre-establecidos para el manejo contable.
- Falta de comunicación entre departamentos para identificar y gestionar potenciales errores y faltas poco usuales.

3.4.3 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Ejecución de Operaciones

Los riesgos derivados del trabajo de esta subgerencia son de impacto cruzado ya que las acciones realizadas a la interna pueden causar problemas al cliente externo o final de la Institución, derivadas de procesos y actividades como:

- Personal poco capacitado para el desempeño de sus labores.
- Falta de comunicación asertiva de carácter interno y externo.
- Cruces de información errónea con los convenios firmados con los clientes.
- Errores de sistema en la ejecución de procesos previamente parametrizados.
- Fallas en los sistemas de digitalización de imágenes de cheques, papeletas de retiro y depósito.
- Herramientas tecnológicas poco confiables para el manejo de efectivización y desbloqueo de valores, remesas, cheques locales, confirmación y protestos de cheques.
- Errores de transferencias con el BCE, SPI, SCI.

3.4.4 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Soporte Operativo

Alrededor de un 80% de la gestión que realiza esta subgerencia tiene un nivel de riesgo moderado, no así con el manejo de documentos crediticios que son de vital importancia para el respaldo de la institución ante cualquier tipo de inconsistencia que se pueda presentar, dados los procesos que se manejan los riesgos son fabricados por factores como:

- Errores en envíos de estados de cuenta con sus respectivos cheques a los cuenta corrientistas del banco.
- Frágil sistema tecnológico para la gestión de pagos masivos BDH (Bono de Desarrollo Humano).
- Elevado costo de servicios con proveedores de canales ATM.
- Falta de comunicación en recepción de documentos valorados para su custodia.
- Vulnerable sistema de control en transporte y distribución de documentos de respaldo crediticio.

3.4.5 Identificación de riesgos en la Subgerencia de Gestión Operativa

Debido a que esta subgerencia actúa como un intermediario de las demás y como un filtro de control interno, el riesgo es reducido en casi todas las actividades que realiza en comparación a las demás subgerencias, pero tiene una rama que interactúa con el cliente externo y organismos de control la cual puede incurrir en la proporción de información errada o incompleta a dichos clientes externos.

Además, dado que tanto Mesa de Ayuda como Aseguramiento de la calidad buscan el control de las actividades en el área, el riesgo principal es por la falta de comunicación y la dificultad que representa el tener que interactuar con los oficiales de crédito, jefes operativos, gerentes comerciales y zonales desde cada una de las sucursales y llegar a conciliaciones en cuanto a cómo realizar los procedimientos establecidos y demás actividades que podrían repercutir en la insatisfacción del cliente.

3.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.5.1 Medición del riesgo en la Subgerencia de Validación y Captura

Evento	Grado de afectación en procesos del área	Alcance del error	Costo financiero por ocurrencia de errores	Represamiento promedio por inconsistencias encontradas
	Medición 1 – 5	Interno Externo	Bajo - Medio – Alto	De 0 a 30 días
Documentación caducada, alterada, errónea y/o incompleta.				
Confirmación telefónica no exitosa, poco confiable e incorrecta.				
Error de sistema en atadura de clientes – cónyuges, clientes – garantías (quirografaria – hipotecaria), ingreso de datos personales incorrectos (nombres, cédulas, direcciones, etc.)				
Errores de ingreso en tipos de crédito, rutas de trámites, niveles de aprobación				
Pérdida de documentación en envíos desde las sucursales.				

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Patricio Vinueza

3.5.2 Medición del riesgo en la Subgerencia de Administración de Cartera

Evento	Grado de afectación en procesos del área	Alcance del error	Costo financiero por ocurrencia de errores	Represamien to promedio por inconsistenci as encontradas
	Medición 1 – 5	Interno Externo	Bajo - Medio – Alto	De 0 a 30 días
Inapropiado funcionamiento de las herramienta informáticas				
Falta de conocimiento de los procesos de activas y pasivas por parte del personal operativo				
Desatinado uso de los programas pre-establecidos para el manejo contable				
Falta de comunicación entre departamentos para identificar y gestionar potenciales errores y faltas poco usuales				

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Patricio Vinuesa

3.5.3 Medición del riesgo en la Subgerencia de Ejecución de Operaciones

Evento	Grado de afectación en procesos del área	Alcance del error	Costo financiero por ocurrencia de errores	Represamiento promedio por inconsistencias encontradas
	Medición 1 – 5	Interno Externo	Bajo - Medio - Alto	De 0 a 30 días
Personal poco capacitado para el desempeño de sus labores				
Falta de comunicación asertiva de carácter interno y externo				
Cruces de información errónea con los convenios firmados con los clientes				
Errores de sistema en la ejecución de procesos previamente parametrizados				
Fallas en los sistemas de digitalización de imágenes de cheques, papeletas de retiro y depósito				
Herramientas tecnológicas poco confiables para el manejo de efectivización y desbloqueo de valores, remesas, cheques locales, confirmación y protestos de cheques.				
Errores de transferencias con el BCE, SPI, SCI				

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Patricio Vinueza

3.5.4 Medición del riesgo en la Subgerencia de Soporte Operativo

Evento	Grado de afectación en procesos del área	Alcance del error	Costo financiero por ocurrencia de errores	Represamiento promedio por inconsistencias encontradas
	Medición 1 – 5	Interno - Externo	Bajo - Medio – Alto	De 0 a 30 días
Errores en envíos de estados de cuenta con sus respectivos cheques a los cuenta corrientistas del banco				
Frágil sistema tecnológico para la gestión de pagos masivos BDH (Bono de Desarrollo Humano)				
Elevado costo de servicios con proveedores de canales ATM				
Falta de comunicación en recepción de documentos valorados para su custodia				
Vulnerable sistema de control en transporte y distribución de documentos de respaldo crediticio				

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Patricio Vinuesa

3.5.5 Medición del riesgo en la Subgerencia de Gestión Operativa

Evento	Grado de afectación en procesos del área	Alcance del error	Costo financiero por ocurrencia de errores	Represamiento promedio por inconsistencias encontradas
	Medición 1 – 5	Interno Externo	Bajo - Medio – Alto	De 0 a 30 días
Entrega de información errónea o incompleta a Organismos de Control, Juzgados, etc.				
Falta de comunicación asertiva con las sucursales y demás funcionarios				
Inadecuada implementación de procesos que resulten ineficientes para el servicio al cliente interno y externo				

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Patricio Vinuesa

Instructivo de Medición:

Grado de Afectación				
Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Afectación al desarrollo de actividades de un departamento.	Afectación al desarrollo de actividades interdepartamentales de la Gerencia de Operaciones	Afectación a los procesos que involucran a las sucursales y otras Gerencias.	Afectación a los procesos que requieren la intervención del cliente externo.	Afectación a los procesos que requieren intervención de la Gerencia General y el Directorio del Banco.

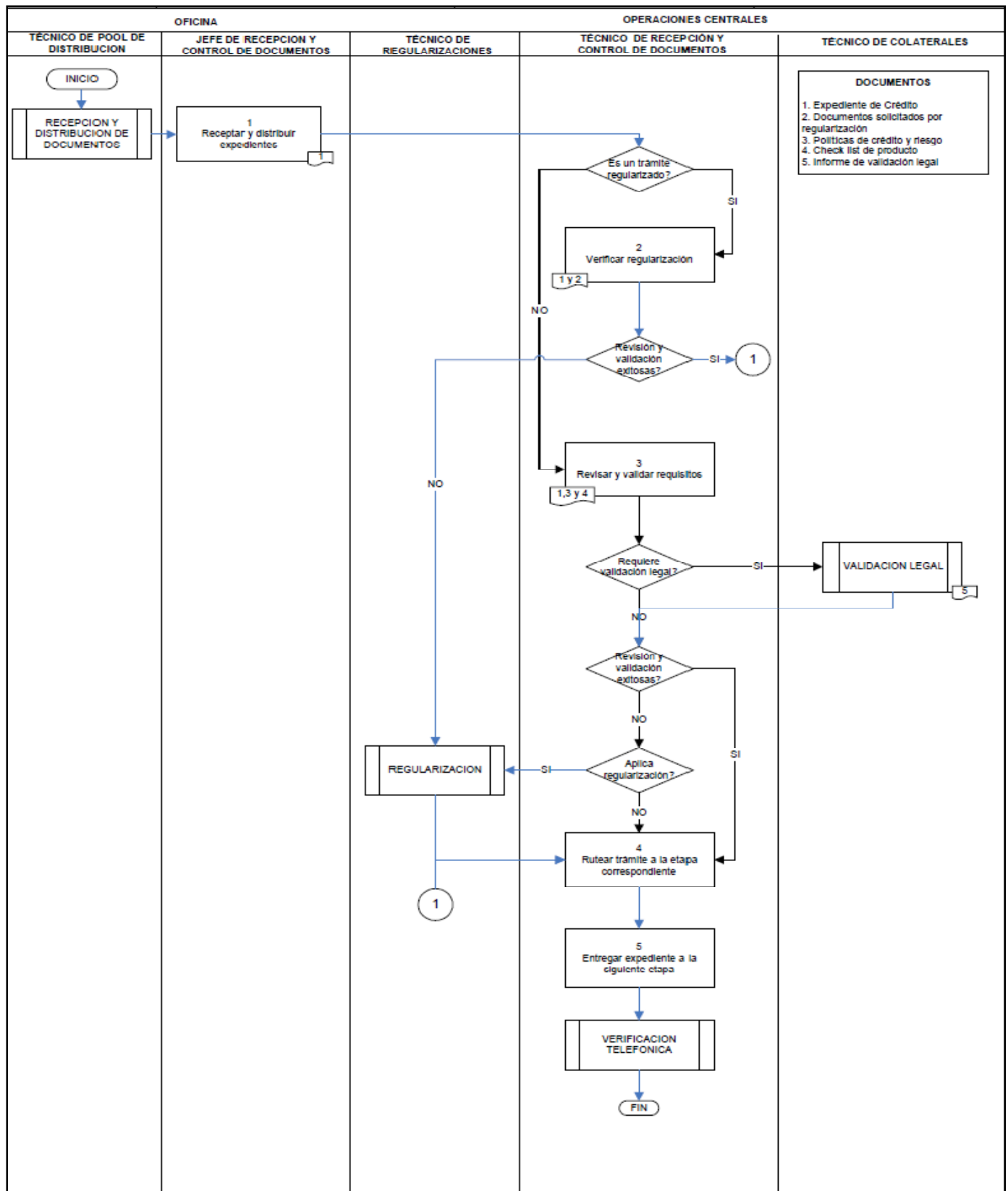
Alcance del Error	
Interno	Externo
Cuando el ajuste al error generado depende únicamente de la Gerencia de Operaciones Centrales.	Cuando el ajuste al error generado depende de otras Gerencias y/o el cliente externo.

Costo Financiero por ocurrencia de Errores	
Nulo	Representativo
Cuando no implica costo alguno.	Cuando implica costos por envío de documentación o reproceso de actividades

3.6 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Dada toda la serie de actividades centralizadas que realiza esta Gerencia se han implementado una serie de controles establecidos en manuales de procedimientos para los puntos considerados como críticos dentro de las gestiones que realizan las subgerencias los cuales se detallan a continuación:

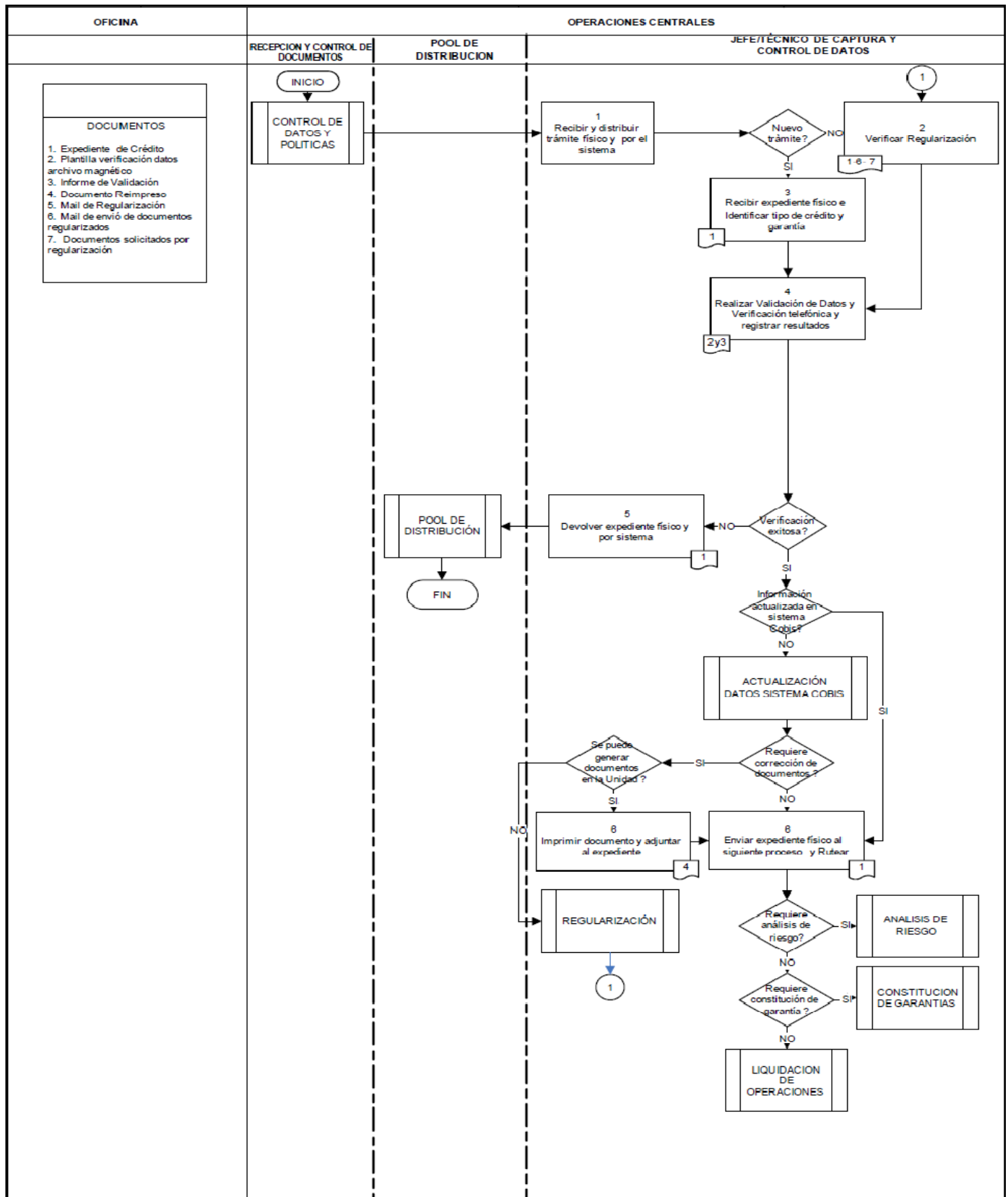
3.6.1 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Departamento de Recepción y Control



Fuente: Manual de Procedimientos - Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Banco Nacional de Fomento

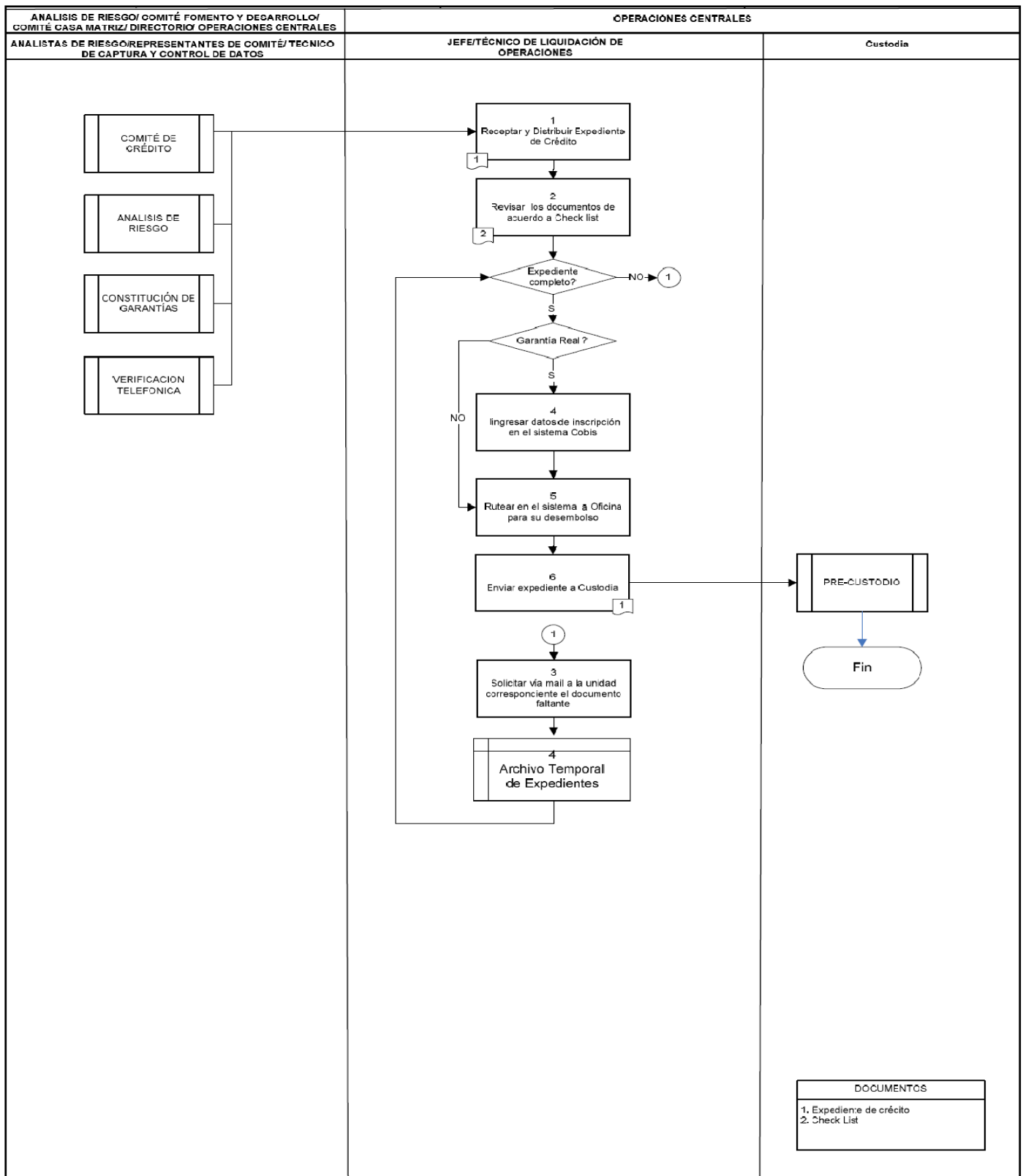
3.6.2 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Departamento de Validación y Captura de Datos Electrónicos



Fuente: Manual de Procedimientos - Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Banco Nacional de Fomento

3.6.3 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Liquidación de Operaciones

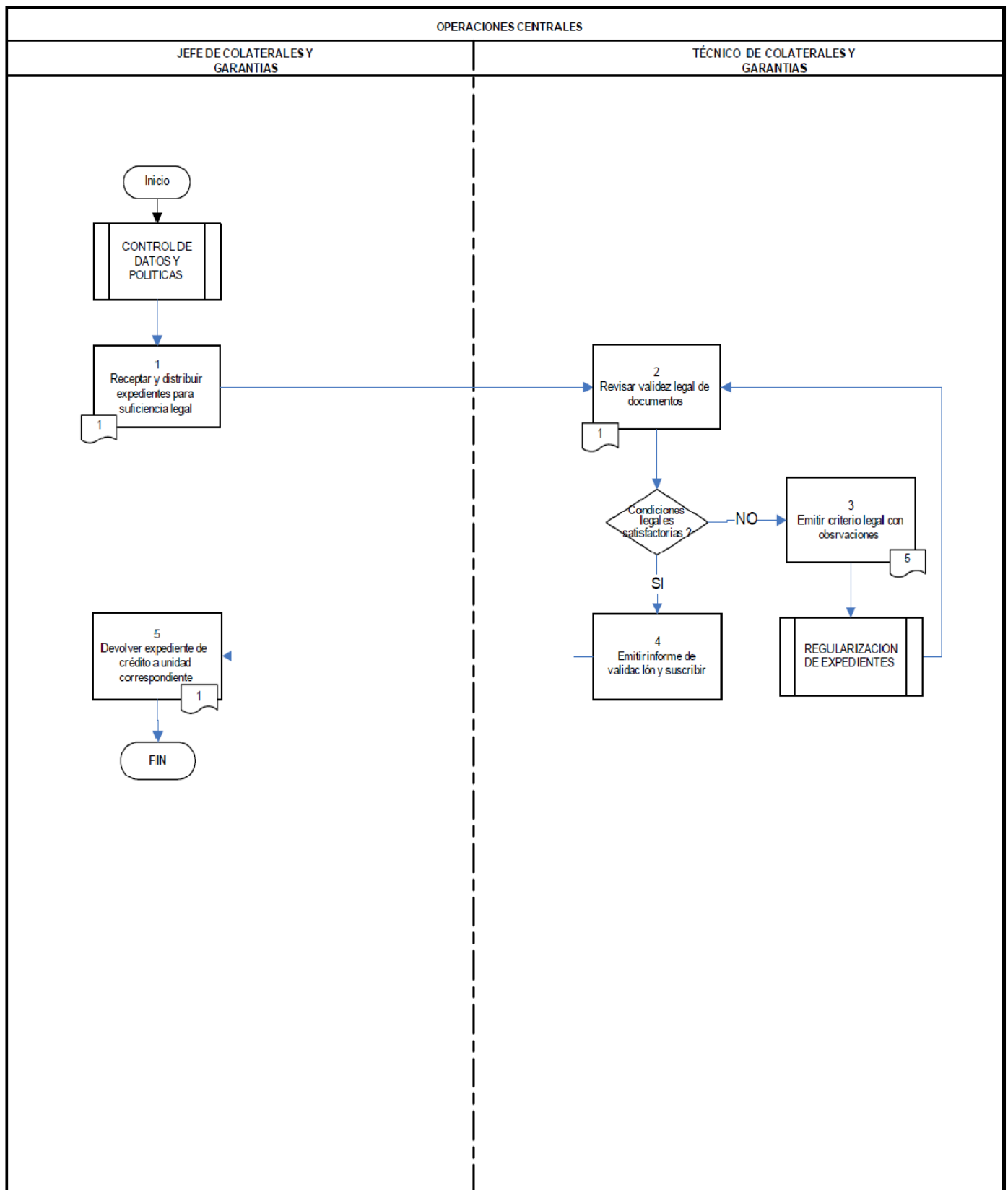


Fuente: Manual de Procedimientos - Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Banco Nacional de Fomento

3.6.4 Manual de procedimientos para la concesión de créditos – Validación

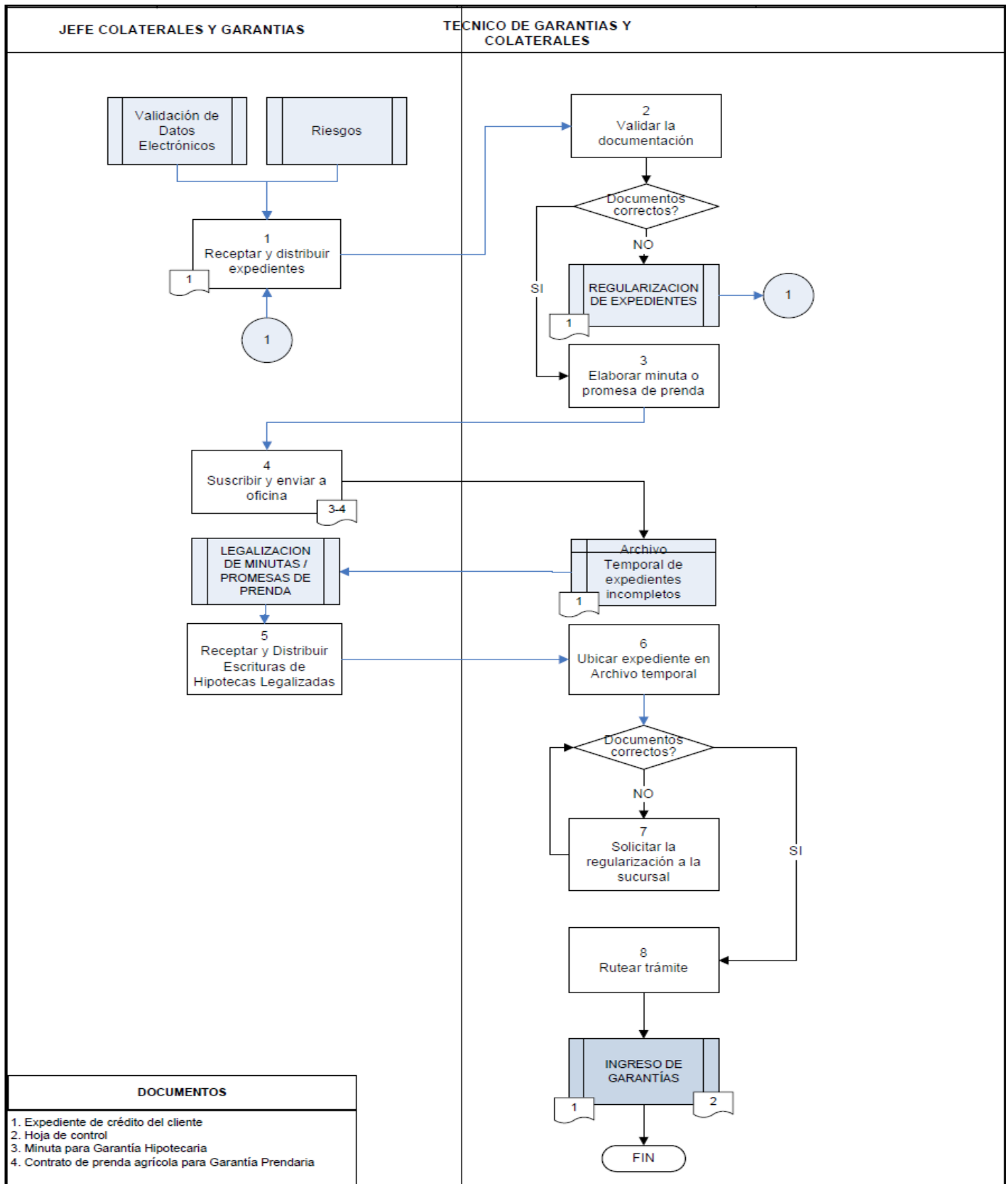
Legal de Documentos



Fuente: Manual de Procedimientos-Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Banco Nacional de Fomento

3.6.5 Manual de procedimientos para la concesión de créditos - Constitución de garantías (Hipotecarias – Prendarias)



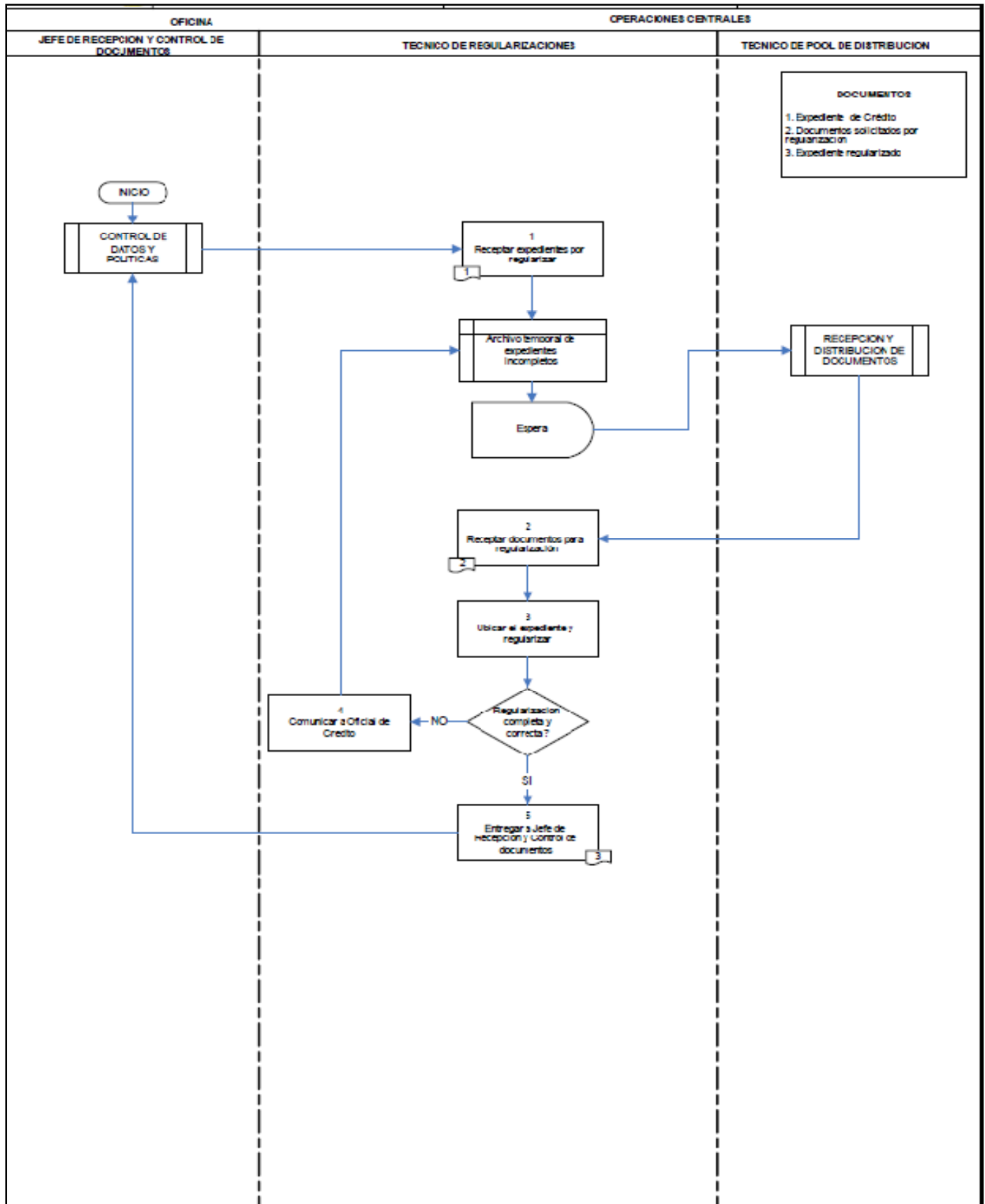
Fuente: Manual de Procedimientos-Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento
Elaboración: Banco Nacional de Fomento

3.7 ACTIVIDADES DE CONTROL

Con el objetivo de reducir el riesgo dentro de la gerencia se han establecido actividades que permitan reducir tiempos de respuesta a los clientes y brindar un servicio confiable tanto a los clientes internos como externos de la Institución.

Estas actividades de control se ven direccionadas hacia el principal proceso crítico que realiza la gerencia como lo es en este caso la ruta de crédito, las gestiones en su gran mayoría las realiza el departamento de mesa de ayuda dentro de la cual técnicos del área direccionan su trabajo a 2 gestiones base.

3.7.1 Regularización de expedientes de crédito



Fuente: Manual de Procedimientos-Gerencia Operaciones Centrales – Banco Nacional de Fomento

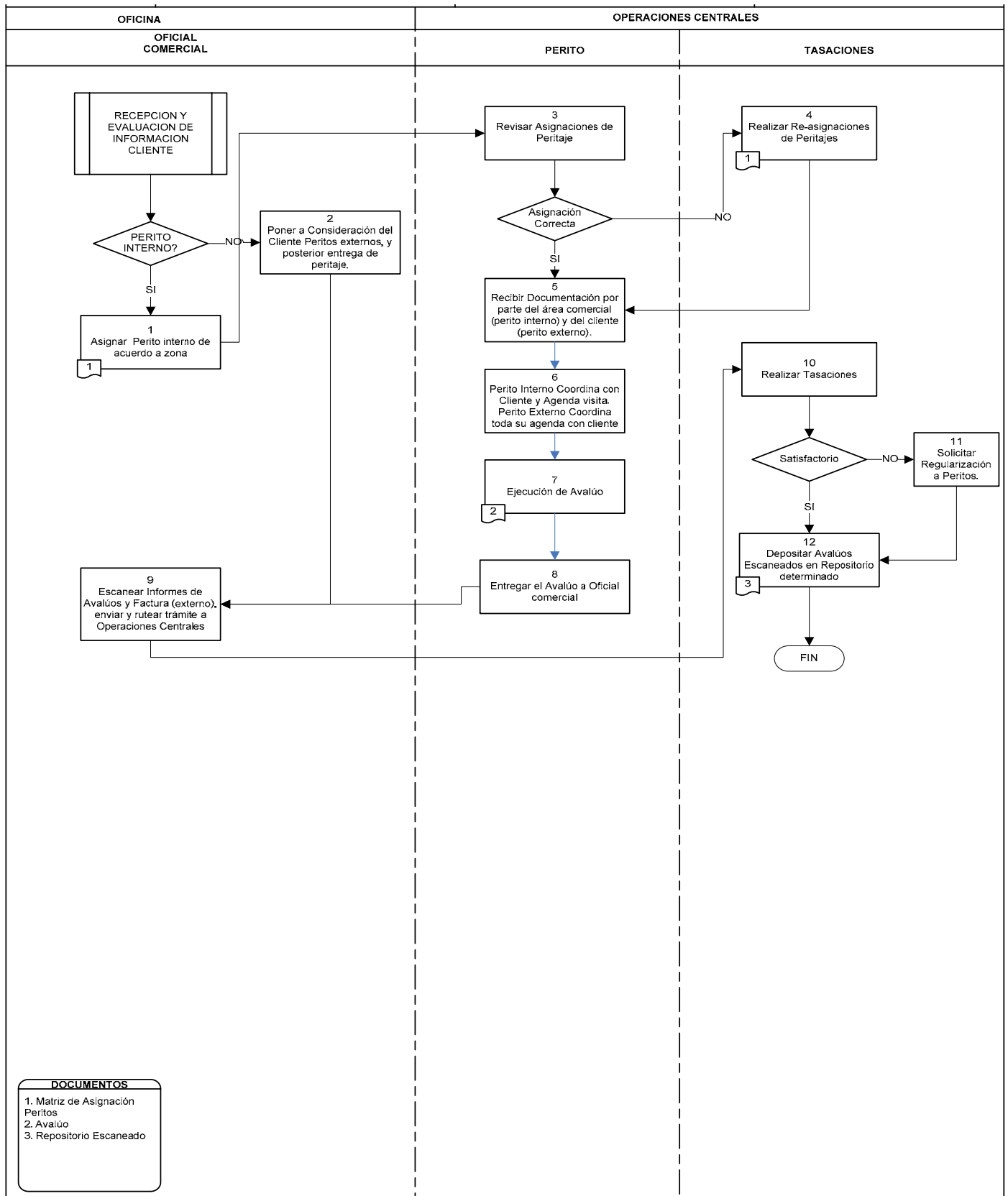
Elaboración: Banco Nacional de Fomento

Procedimiento.-

Unidad / Puesto / Tarea	Actividad
<p>1.- Técnico de regularizaciones.-</p> <p>Receptar Expedientes por Regularizar</p>	<p>Recibe de parte del Jefe de Recepción y control o de la unidad que requiera, los expedientes por regularizar, es decir aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos en el check list de crédito.</p> <p>Almacena por fechas y zonales en los lugares asignados.</p> <p>Con la información del trámite y motivo de la regularización que la obtiene del registro de procesamiento diario, mantiene un registro de todo lo pendiente por regularizar.</p>
<p>2.- Técnico de regularizaciones.-</p> <p>Receptar Documentos para Regularización</p>	<p>Recibe del Pool los documentos para regularizar los trámites almacenados, confirma que lo físico es lo solicitado para el expediente.</p>
	<p>Con el número de trámite busca el</p>

<p>3.- Técnico de Recepción y Control de Documentos.-</p> <p>Ubicar el Expediente y Regularizar</p>	<p>expediente, verifica lo solicitado al oficial en el correo enviado y compara con los documentos recibidos.</p> <p>Si la regularización esta completa coloca los documentos en el expediente, caso contrario informa al oficial que hay faltante de documentos y vuelve a archivar el expediente, en espera de la confirmación del oficial comercial. Si el oficial comercial no confirma el envío de los documentos restantes se espera el tiempo definido de acuerdo a la sucursal (48 horas) y se rechaza el expediente.</p>
<p>4.- Técnico de Recepción y Control de Documentos.-</p> <p>Si la regularización no es correcta ni completa:</p> <p>Comunicar al Oficial Comercial</p>	<p>Cuando la regularización no está correcta ni completa comunica al oficial comercial y archiva el expediente.</p>
<p>5.- Técnico de Recepción y Control de Documentos.-</p> <p>Si la regularización es correcta completa:</p> <p>Entregar al Jefe de Recepción y Control</p>	<p>Entrega expedientes a la etapa correspondiente para que continúe con la ruta de crédito.</p>
FIN	

3.7.2 Avalúos para expedientes



Procedimiento.-

Puesto / Tarea	Actividad
<p>1.- Oficial Comercial.-</p> <p>Asignar Perito de Acuerdo a la Zona</p>	<p>El Oficial Comercial revisara las condiciones del crédito, en caso de aplicar perito interno realizará la asignación inmediata en la matriz de registro y si las condiciones son de peritaje externo pondrá a consideración del cliente la lista de peritos externos de la zona emitida por el BNF. Comunicar vía mail y telefónicamente.</p>
<p>1. Cliente del Banco</p> <p>Coordinar Avalúo con Perito Externo</p>	<p>El cliente del BNF, tendrá la potestad de elegir el perito externo con el cual realizará su avalúo, la lista de peritos está predeterminada por parte del BNF.</p> <p>Los valores que el cliente debe pagar al Perito externo son los que se encuentran en la tabla de honorarios determinada por la Superintendencia de Bancos.</p> <p>El cliente luego de coordinar su avalúo deberá entregar el mismo al Oficial Comercial para continuar su Trámite.</p> <p>Deberá adjuntar además la copia de la Factura del Perito con lo cual se realizará el control</p>

	<p>de los adecuados montos que el perito cobre y el cliente pague por los servicios prestados.</p> <p>Finalmente existirán controles de calidad por parte de Tasaciones, a los peritos externos para garantizar que los peritos que se encuentren en la lista del BNF, sean los adecuados para el trabajo.</p>
<p>3.- Perito.-</p> <p>Perito Interno – Revisar Asignación de Peritaje</p>	<p>Revisar el mail de Asignación y la matriz.</p> <p>Verificar el retiro de documentación de la oficina asignada para el avalúo y finalmente si existe alguna observación sobre la asignación comunicar a la jefatura de Tasaciones para su reasignación.</p>
<p>4.- Jefe de tasaciones.-</p> <p>Realizar Re-asignación de Peritajes</p>	<p>Receptar solicitudes de Peritos con novedades de asignación que estén fuera de su zona de jurisdicción y proceder a reasignar esos trámites.</p>
<p>5.- Perito Interno o Externo.-</p> <p>Recibir Documentos para Peritaje</p>	<p>El perito interno recibirá la carpeta por parte del oficial comercial. El perito externo recibirá la documentación directamente del cliente.</p> <p>La Carpeta debe tener los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escrituras

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificado del Registro de la propiedad ➤ Pago del Impuesto predial
6.- Perito Interno o Externo.- Coordinación de Agenda	<p>Perito Interno y externo coordinan con el cliente directamente la agenda de la visita.</p> <p>La matriz de registro de peritajes internos contiene información del cliente.</p>
7.- Perito Interno o Externo.- Ejecutar el Avalúo	<p>Si es un perito Interno retirar la documentación de la Oficina y proceder a ejecutar el avalúo coordinando previamente con el cliente la cita.</p> <p>Si es perito externo ejecutará el avalúo conforme acuerdo con el cliente y bajo los formatos requeridos por banco.</p>
8.- Perito Interno o Externo.- Entregar Peritaje a Oficial Comercial	<p>Se entregará el avalúo al oficial comercial por parte del perito interno, si es perito externo lo entregará al cliente que a su vez entregará en oficinas para adjuntar al expediente de crédito.</p>
9.- Oficial Comercial Escanear informes de avalúos y Copia de Factura (perito externo). Rutear trámite.	<p>Se escaneara los informes de avalúo y la copia de la factura del perito externo. Serán enviados a Tasaciones para el análisis de los informes de Avalúos.</p>
10.- Técnico de Tasaciones	<p>Se procede a analizar el avalúo con el</p>

Realizar Tasaciones	escaneado del mismo.
11.- Técnico de Tasaciones Solicitar Regularizaciones	Se solicitará las regularizaciones pertinentes si es el caso, esto quedará bajo la responsabilidad y gestión del técnico de tasaciones.
12.- Técnico de Tasaciones Rutear y Depositar Avalúos Escaneados en Repositorio Determinado.	Se rutea el trámite Satisfactorio a la siguiente etapa. Se deposita en repositorio los avalúos escaneados y satisfactorios como respaldo del análisis e ingreso realizado.
FIN	

3.8 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Gerencia.⁶

La cabeza del área debe participar de las responsabilidades asignadas a cada funcionario en el marco del sistema de control interno implementado, de manera clara y concisa. El personal debe cotejar el papel que desempeña en el sistema de

⁶ FORTIUS S.A. (2012). [<http://www.fortius.com/MCI.pdf>], Manual de Control Interno

control interno y la correlación existente entre las actividades individuales y el trabajo en equipo.

3.8.1 Información y responsabilidad

Los datos de la Gerencia deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

- Se deben tener definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.
- La información debe ser adaptada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.⁷

⁷ AUDITORÍA INTERNA DE LA NACIÓN. (2012).

[http://www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf], Normas Generales de Control Interno.

3.8.2 Flujo de Información

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Gerencia:

La información circula en todos los sentidos dentro del Área (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.⁸

3.8.3 Sistemas de Información integrado

Los sistemas de información dentro de un departamento deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura. A su vez, el sistema de información debe estar condicionado a la Estrategia del departamento.

El sistema de información debe servir para:

- La toma de decisiones a todos los niveles
- Evaluar el desempeño del organismo
- Rendir cuentas⁹

⁸ Ibidem, p.4

⁹ Ibidem, p.4

3.9 MONITOREO

Los sistemas de control interno necesitan un monitoreo constante, es decir, un sistema que confirme la eficacia del sistema de control interno a lo largo de un periodo determinado de tiempo. Esto se consigue mediante la implementación de acciones de supervisión continuas, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Dentro de la Gerencia de Operaciones Centrales se manejan varios indicadores que permiten el adecuado control tanto a nivel de la Gerencia como de cada uno de las Sub-Gerencias y departamentos que la componen.

Pero al ser un área que apenas lleva un poco más de un año en funcionamiento los controles se implementan continuamente para cubrir las necesidades que se presentan día a día, esto hasta alcanzar un equilibrio que permita proyectar objetivos de control a futuro.

Al momento los controles internos del área basados en indicadores están únicamente enfocados en los procesos de ruta de crédito que es considerado la base de las funciones que desempeña el área y el proceso crítico de las operaciones del banco. Es por este motivo que el monitoreo de gestión a nivel de la Gerencia y los departamentos que basan su trabajo en la ruta de crédito se miden de la siguiente manera.

3.9.1 Indicadores de Gestión a nivel de Gerencia y Subgerencias

Escalas de Medición de Indicadores – Gerencia de Operaciones Centrales		
Indicadores de Gestión a nivel Gerencial.-		
Gestión Gerencial:	0% - 100%	<i># de Objetivos medibles alcanzados / # de Objetivos planteados</i>
Eficacia:	0% - 100%	<i># de trámites procesados / # de trámites ingresados</i>
Eficiencia:	0% - 100%	<i># de trámites liquidados / # de trámites procesados</i>
Reproceso:	0% - 100%	<i># de trámites por regularizar / # de trámites procesados</i>
Indicadores de Gestión – Departamento de Recepción y Control.-		
Eficacia:	0% - 100%	<i># de trámites aprobados / # de trámites recibidos</i>
Eficiencia:	0% - 100%	<i># de trámites procesados real / # de trámites procesados</i>
Reproceso:	0% - 100%	<i># de trámites por regularizar / # de trámites procesados</i>
Indicadores de Gestión – Departamento de Recepción y Control – Regularizaciones		
Eficacia:	0% - 100%	<i># de trámites regularizados / # de trámites recibidos</i>
Indicadores de Gestión – Departamento de Validación y Captura de Datos Electrónicos.-		

Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de expedientes ruteados (Riesgos, Colaterales, Liquidación)}}{\# \text{ de expedientes ingresados al proceso}}$
Eficiencia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de expedientes procesados al día}}{\text{Capacidad instalada del área}}$
Indicadores de Gestión – Departamento de Avalúos y Tasaciones.-			
Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de Tasaciones de Avalúo Atendidas}}{\# \text{ de Solicitud de Tasaciones Receptadas}}$
Indicadores de Gestión – Departamento de Colaterales y Garantías – Constitución de Garantías			
Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de Garantías (Hipotecarias o Prendarias) constituidas}}{\# \text{ total de Garantías por Constituir Recibidas}}$
Eficiencia:	Dentro del Rango	Fuera de Tiempo	$\frac{\text{Tiempo utilizado para la constitución de cada garantía}}{\text{Tiempo límite establecido del proceso}}$
Indicadores de Gestión – Departamento de Colaterales y Garantías – Validación Legal			
Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de Expedientes Validados}}{\# \text{ de Expedientes Ingresados al Proceso}}$
Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de Expedientes Validados Positivamente}}{\# \text{ de Expedientes Ingresados al Proceso}}$
Indicadores de Gestión – Departamento de Liquidación de Operaciones			
Eficacia:	0% - 100%		$\frac{\# \text{ de Operaciones Liquidadas}}{\text{Total de Operaciones Recibidas en la Unidad}}$
Eficiencia:	Dentro del Rango	Fuera de Tiempo	$\frac{\text{Tiempo de ejecución invertido en el proceso}}{\text{Tiempo de ejecución programado}}$

Los controles antes detallados sirven para mantener registros de gestión con respecto a la concesión de créditos, pero las demás áreas que componen la Gerencia se rigen a controles mensuales con las jefaturas y Subgerencias elaborando reportes de gestión de las actividades que realizan, esto debido a que no son procesos críticos, tampoco agregadores de valor sino de complemento hacia el cumplimiento de los objetivos.

Mediante estos procesos se pueden monitorear cada una de las actividades que se realizan dentro de la Gerencia de Operaciones Centrales de la Institución y así cumplir con las expectativas del directorio del Banco y del Gobierno Central.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA

4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Dado el análisis que se realizó en el capítulo anterior con respecto al trabajo que desarrollan cada una de las áreas que componen la Gerencia de Operaciones Centrales y los procesos que se llevan a cabo para la otorgación de los créditos en todas las modalidades que el Banco ofrece, enfocándose de manera concreta en la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, podemos concluir que de manera directa, la gerencia está inmersa en una alta probabilidad de incurrir en riesgos de gran repercusión en el giro del negocio que el Banco como tal maneja.

Es por esto que basados en dicho análisis es admisible plantear mejoras en los procesos que actualmente se encuentran adaptados a la gestión que realiza el área, buscando la reducción de la exposición al riesgo, mejora en la atención al cliente sea este interno o externo, disminución de tiempos de respuesta ante los requerimientos recibidos, que permitan alcanzar las metas establecidas en el corto y largo plazo.

Dentro de este capítulo se detallará de manera concreta los errores en los que está inmerso cada uno de los procesos críticos del área y se planteará una posible solución para ser adaptada a los sistemas actuales.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL A REFORMAR

4.2.1 Centralización de las Operaciones

Desde que se iniciaron las operaciones de la “Fábrica” como es conocida la Gerencia de Operaciones Centrales, la ruta de concesión de créditos es centralizada esto quiere decir que todas las solicitudes de crédito receptadas en cada una de las sucursales del Banco deben pasar por varios filtros tanto dentro de cada sucursal como en la “Fábrica” sea esta en Guayaquil o en la matriz en Quito (la centralización se dio gracias a las constantes manipulaciones del sistema por parte de los oficiales de crédito, aprobación de créditos con documentación incompleta o alterada y la estrecha relación de amistad que se pudo monitorear por parte del personal del Banco en cada agencia con los clientes que aplicaban para la obtención de un crédito de diferentes características) lo que genera:

1. Demoras en los tiempos de aprobación/negación de una solicitud de crédito que por lo general es de 10 días, pudiendo incrementarse de 20 a 30 días o más.
2. Extravío de la documentación que contienen los expedientes de crédito en el proceso de envío desde cada sucursal hacia la “Fábrica” correspondiente.
3. Demora en la entrega de los documentos de regularización que son solicitados por los técnicos de “Fábrica” y enviados por los oficiales de crédito desde cada sucursal.
4. Elevados costos del envío de los expedientes de crédito y de cada una de las regularizaciones solicitadas tanto a los oficiales de crédito como a los clientes cuando el caso lo amerite.
5. Falta de comunicación asertiva entre los oficiales y los técnicos de los distintos departamentos que sirven como filtro para la aprobación de los créditos.
6. Errores de sistema que no pueden ser procesados y superados al instante por la falta de coordinación para el manejo de los incidentes y la dificultad que representa analizar un inconveniente de la ruta de crédito desde distintos puntos del país.

4.2.2 Proceso de Realización de Avalúos – Garantías Hipotecarias

Para la asignación de un perito cuando el trámite presente una garantía hipotecaria como el procedimiento lo explica en el capítulo anterior, los oficiales realizan el ingreso de la solicitud e identifican si el perito a asignar es interno o externo dependiendo del riesgo directo e indirecto del cliente.

El oficial reporta al responsable de tasaciones sobre la asignación y este es el encargado de revisar las cargas de cada perito y asignarlo de acuerdo a la zona donde está ubicado y se procede a comunicarle del proceso mediante correo electrónico, el perito se pone en contacto con el oficial en la sucursal y coordina la entrega de la documentación del cliente para fijar fecha de la realización del peritaje y la entrega del informe.

Una vez entregado el informe de avalúo se procede a enviarlo a la “Fabrica” o a la sucursal dependiendo donde se encuentre el expediente físico, el departamento de Avalúos y Tasaciones se encarga del análisis del avalúo entregado y su verificación del correcto ingreso en el sistema. Dentro de las actividades que se siguen para la realización de este proceso se han podido encontrar falencias que resultan determinantes para alcanzar los objetivos trazados por la Gerencia de Operaciones Centrales, de los cuales podemos destacar los siguientes:

1. Dada la cantidad de avalúos para asignar a nivel país por parte de una sola jefatura, el tiempo que demora la asignación de un perito luego de la creación de solicitud y el reporte del oficial hacia el departamento de Avalúos es de aproximadamente 48 horas.
2. Por las múltiples asignaciones que posee cada perito en distintos sectores existe una demora de alrededor de 48 a 72 horas en que el perito se contacte con el oficial y retire los documentos necesarios para hacer el avalúo.
3. Los peritos deben trasladarse distancias bastante considerables entre cada peritaje asignado lo que dificulta la productividad dado que el Banco no dispone de la cantidad de vehículos para que los peritos se trasladen de un lugar a otro, por lo cual lo deben hacer en transporte público o propio lo cual dificulta el entregar los informes en los tiempos establecidos.
4. Al tratarse de créditos por lo general agrícolas o similares los predios a hipotecar por parte de los clientes pueden estar ciertamente alejados de la población por lo cual únicamente el traslado podría demorar varias horas, sin contar con el tipo de trabajo que puedan encontrar.
5. Los peritos tienen un plazo máximo de 4 días hábiles para la entrega de los informes, de los cuales únicamente el 60% de

las asignaciones realizadas en una semana cumplen con el tiempo establecido.

6. Las estrechas relaciones entre los peritos y los oficiales de crédito de las sucursales hace que se hayan detectado inconsistencias y manipulación dentro de las matrices de asignación y productividad a las que tienen acceso los oficiales para que de esta manera los plazos establecidos para la entrega de avalúos se cumplan y eso no desemboque en llamados de atención a los peritos y futuras amonestaciones por reincidencia en la ineficiencia del proceso.
7. El pago a los peritos externos se lo hace una vez realizado el desembolso del crédito lo cual ha causado problemas ya que no se tiene un control que permita realizar los débitos a tiempo ya que el cliente recibe su dinero e inmediatamente lo retira dejando una pequeña parte que no cubre el pago mencionado y por el contrario a la fecha 10/07/2013 existe un monto acumulado por incumplimiento en el pago a peritos que bordea los USD 37.000 según la base de reportes del área de Avalúos y Tasaciones.

4.2.3 Proceso de Análisis de documentación legal

Actualmente el procedimiento que se lleva a cabo dentro del departamento de Colaterales y Garantías para la revisión de la documentación legal sean estas escrituras, uniones de hecho, razones de inscripción, promesas de compraventa, entre otros, consiste en que los oficiales de crédito receptan los documentos del expediente conjuntamente con la solicitud de crédito y luego de pasar por el proceso de avalúos se envía el expediente a Operaciones Centrales donde pasa la revisión preliminar del área de Recepción y Control y posterior a eso en el caso de que amerite entra en el departamento de Colaterales para la revisión de algún documento que se considere, requiera la opinión de un abogado o la interpretación legal y su validación.

Posterior a este proceso en el caso de ser necesario se manda por correo electrónico la regularización necesaria para que el trámite pase de etapa, mientras se mantendrá el expediente por 48 horas en espera de una respuesta por parte del cliente y oficial de crédito con respecto a la regularización del trámite.

Dado el proceso actual se han encontrado varios puntos que generan demora y falta de comunicación dentro de la ruta de crédito tales como:

1. Demora en tiempos de envío de los expedientes desde la sucursal hasta Operaciones Centrales, lo cual puede extenderse de 48 a 72 horas, solo el envío.
2. Documentación incompleta que no cumple con la validación de los técnicos de Colaterales.
3. Documentación caducada o con fallas en su emisión por parte del registro de la propiedad.
4. Falta de comunicación entre los oficiales de crédito y los técnicos de Operaciones Centrales para coordinar el envío de la regularización.
5. Demoras externas al Banco que involucran al cliente con la organización donde se debe realizar y gestionar la regularización.
6. Dificultad para localizar a los clientes y solicitar la corrección o emisión de documentos que satisfagan las regularizaciones emitidas.
7. Escasos recursos de los clientes para realizar los documentos a la brevedad solicitada por los miembros del Banco.

Estos son los puntos críticos de la ruta de crédito donde se pueden evidenciar fácilmente demoras e ineficacia dentro de los procesos que se llevan a cabo para la otorgación de un crédito, se debe acotar que cada procedimiento es

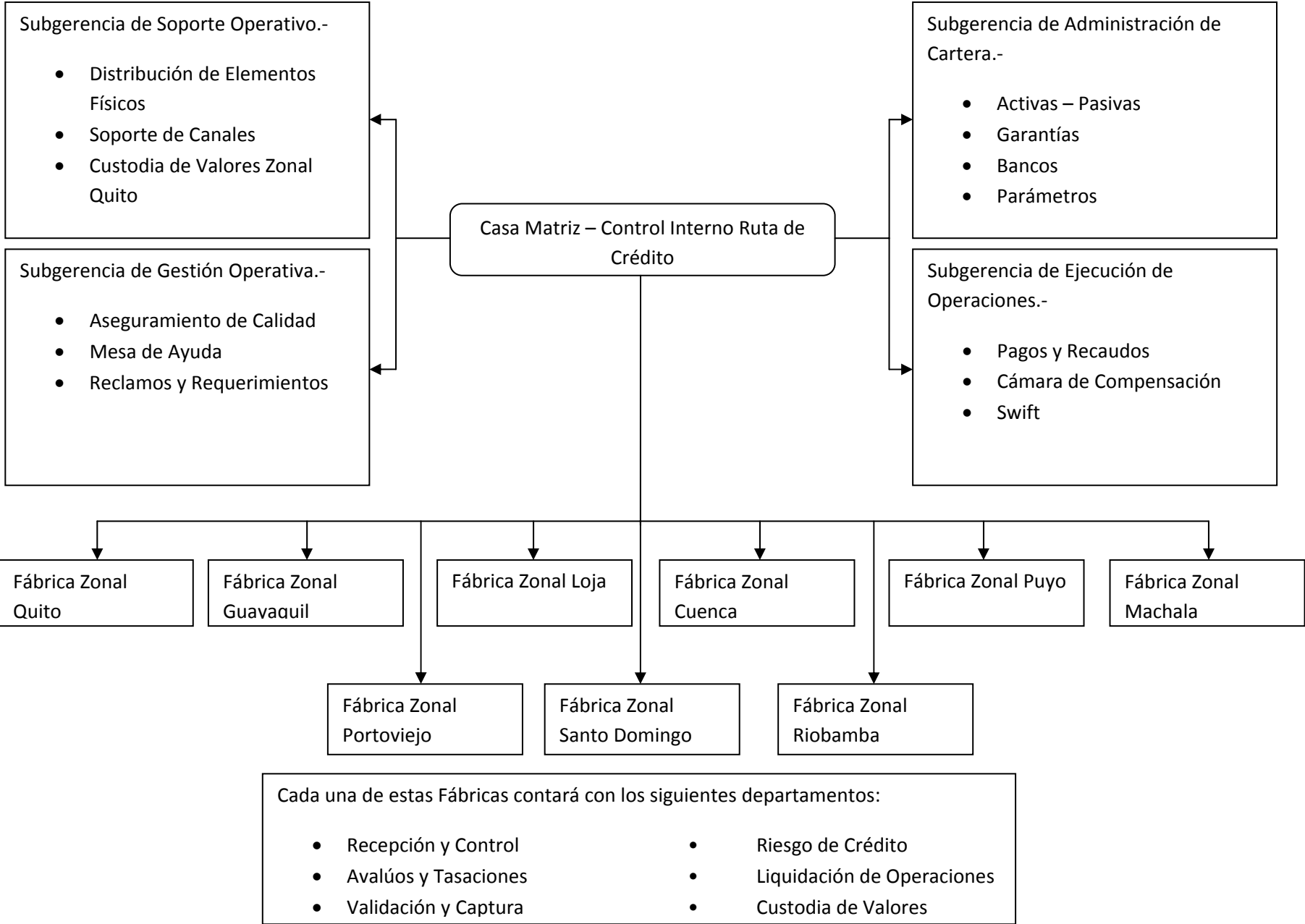
distinto y depende de los términos en los que el cliente desee adquirir el crédito.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS

4.3.1 Planteamiento de Reformas al Control por Oposición Centralizado de la Gerencia de Operaciones Centrales

La propuesta para buscar superar este inconveniente que ha generado pérdidas y demoras excesivas dentro de la ruta crediticia se basa en dividir el control por oposición implementado en “Fábrica” Quito y Guayaquil en zonas estratégicas de compensación establecidas en lugares centrales de cada zonal que actualmente se encuentran implementadas para las sucursales, de esta manera los trámites y expedientes físicos pasarían por las mismas rutas crediticias pero se implementarían 9 “Fábricas” en las cuales se realizarían los procesos crediticios que al momento tiene el Banco como lo demuestra el Grafico N° 4. De esta manera se busca diversificar los riesgos operativos como: tiempos, costos y errores humanos para brindar una mejor respuesta y atención al cliente.

Gráfico N° 4



4.3.2 Planteamiento de Mejoras al Proceso de Realización de Avalúos

Dada la necesidad de respuesta inmediata para brindar calidad en el servicio al cliente se plantea la reducción de tiempos de respuesta en el proceso crediticio.

Para el efecto se establecerá el siguiente Plan de acción en el proceso de asignación de peritos internos y externos, con este cambio en el procedimiento se busca:

1. Asignación de peritos internos directamente desde la oficina por parte del oficial comercial, de conformidad a la zonificación determinada para el efecto.
2. Control y coordinación del oficial comercial como responsable de la meta presupuestaria de colocación, con la administración de la unidad operativa de tasaciones quien coordinará reasignaciones y seguimiento de cumplimiento de parte de los peritos asignados.

Identificación de puntos clave de gestión.-

Para establecer un adecuado control y gestión sobre los procesos es necesario identificar parámetros claves para su monitoreo:

Zonificación.-

Identificación de la correcta zonificación de los peritos internos y externos: se deberá elaborar la zonificación con base a la data histórica manejada por la unidad de avalúos y tasaciones durante el año 2012, misma que estará sujeta a cambios de acuerdo a las necesidades que se vayan determinado en el proceso y a la constante retroalimentación de la zonal piloto.

Mejoras en los tiempos de respuesta.-

- Disminución mínimo 10 días en el proceso de asignación: se busca mejorar los tiempos de respuesta en la asignación, visita de campo, elaboración de informes, remisión de documentos a la Gerencia de Operaciones Centrales para el análisis e ingreso en el sistema.
- Evitar riesgos operativos en procesos de pago de honorarios a peritos externos asumidos por el Banco.

Plan de acción.-

Para garantizar el éxito en la propuesta, el proceso piloto empezará en dos zonales consideradas de alto impacto la reducción de tiempos, las zonales identificadas son la Zonal Quito bajo responsabilidad de implantación la Subgerencia de Validación y Captura y en la Zonal Guayaquil bajo responsabilidad de implantación la Subgerencia de Soporte operativo.

Los pasos a seguir son los siguientes.-

a) Asignación peritos internos:

- 1.- El oficial comercial remite la orden de trabajo al perito interno conforme la asignación indicada por oficina.
- 2.- El oficial comercial ingresa a hoja Excel para originar orden de trabajo, para el efecto se creará pantalla en repositorio con el fin de ingresar tres campos, fecha de ingreso, contactos del cliente al inicio y al recibir el peritaje fecha de recepción.
- 3.- Perito interno, coordina con cliente visita, realiza el peritaje, genera informe y entrega a oficial responsable en oficina.
- 4.- Oficial comercial recepta informe, verifica datos, escanea la información a la Gerencia de Operaciones Centrales

(Departamento de Avalúos) para su respectivo análisis e ingreso en el sistema.

- 5.- La Gerencia de Operaciones Centrales tendrá la responsabilidad de ingresar el análisis al sistema en 24 horas contadas a partir de la recepción del peritaje escaneado.
- 6.- El oficial comercial, envía el original del avalúo directamente en el expediente del cliente cuando ingresa por visado inicial.

b) Asignación peritos externos:

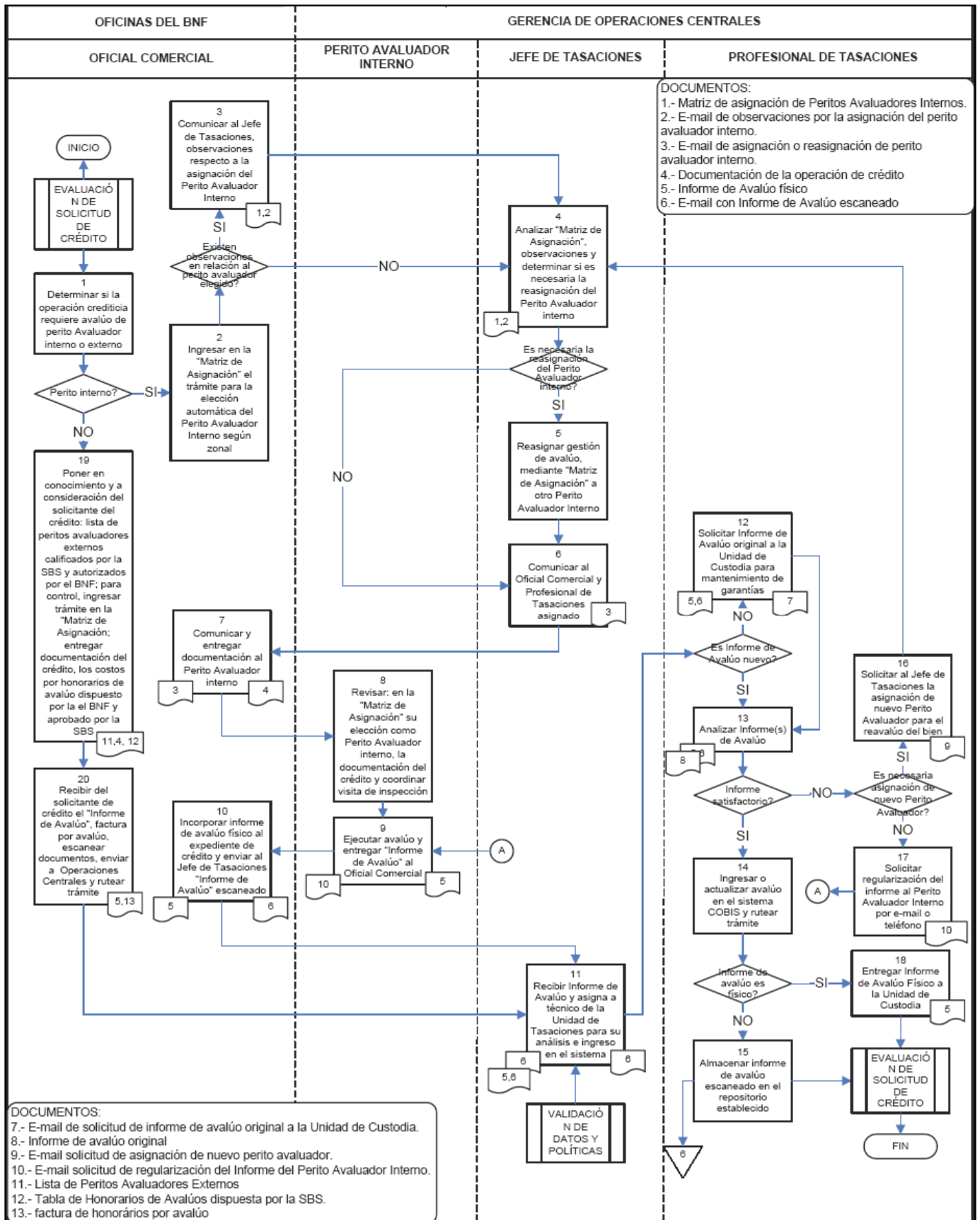
- 1.- El oficial comercial entregará al cliente base de peritos calificados por la Superintendencia de Bancos y la Institución. Esta base se subdividirá por zona de acuerdo a la ubicación geográfica del profesional, de igual manera se entregará la tabla de honorarios establecida y aceptada por los profesionales peritos externos.
- 2.- El cliente contacta y paga al perito que haya seleccionado.
- 3.- El cliente entrega al Oficial comercial el informe y una copia de la factura emitida por el profesional, esta copia se recepta con el fin de verificar el cumplimiento por parte del perito de los costos establecidos.

- 4.- Oficial comercial recepta el informe, verifica datos y escanea la información a la Gerencia de Operaciones Centrales para su análisis e ingreso en el sistema.
- 5.- Oficial comercial, envía el original del avalúo directamente en el expediente del cliente cuando ingresa por visado inicial.

Diferenciación del proceso actual y reducción de tiempo de mejoras.-

1. Las visitas de peritos se gestionará con base a hoja de trabajo
2. Peritos internos deberán entregar el avalúo máximo en 4 días laborales a partir de la asignación del peritaje.
3. El pago por peritaje externo lo coordinará y realizará directamente el cliente al perito de acuerdo a la tabla de honorarios establecida y aceptada por el profesional externo.

Flujo del proceso.-



Procedimiento.-

Puesto / Tarea	Actividad
1.- Oficial Comercial	<p>Concluido el proceso de EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO ó de VALIDACIÓN DE DATOS Y POLÍTICAS.</p> <p>Determina si la operación crediticia requiere avalúo de perito interno o externo.</p>
2.- Oficial Comercial	<p>Perito evaluador interno.</p> <p>Ingresa en la “Matriz de Asignación” el trámite para la elección automática del Perito Avaluador Interno según zonal.</p>
3.- Oficial Comercial	<p>Existen observaciones en relación al perito evaluador elegido.</p> <p>Comunica al Jefe de Tasaciones, observaciones respecto a la asignación del Perito Avaluador Interno.</p> <p>DOCUMENTOS:</p>

	<p>1.- Matriz de asignación de Peritos Avaluadores Internos.</p> <p>2.- E-mail de observaciones por la asignación del perito evaluador interno.</p>
4.- Jefe de Tasaciones	<p>NO existen observaciones en relación al perito evaluador elegido.</p> <p>Analiza “Matriz de Asignación”, observaciones y determina si es necesaria la reasignación del Perito Avaluador interno.</p> <p>La Matriz de Asignación de peritos evaluadores internos es un archivo compartido dispuesto a los Peritos Avaluadores internos y a los miembros de la Unidad de Tasaciones.</p>
5.- Jefe de Tasaciones	<p>Es necesaria la reasignación del Perito Avaluador interno.</p> <p>Reasigna gestión de avalúo, mediante “Matriz de Asignación” a otro Perito Avaluador</p>

	Interno.
6.- Jefe de Tasaciones	<p>Comunica al Oficial Comercial y Profesional de Tasaciones asignado.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>3.- E-mail de asignación o reasignación de perito evaluador interno.</p>
7.- Oficial Comercial	<p>Comunica y entrega la documentación al Perito Evaluador interno.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>4.- Documentación de la operación de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago Predial • Certificado del Registrador de la Propiedad • Escrituras
8.- Perito Evaluador Interno	Revisa: en la “Matriz de Asignación” su

	elección como Perito Avaluador interno, la documentación del crédito y coordina visita de inspección.
9.- Perito Avaluador Interno	<p>Ejecuta avalúo y entrega “Informe de Avalúo” al Oficial Comercial.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>5.- Informe de Avalúo físico.</p>
10.- Oficial Comercial	<p>Incorpora informe de avalúo físico al expediente de crédito y envía al Jefe de Tasaciones “Informe de Avalúo” escaneado.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>6.-E-mail con Informe de Avalúo escaneado.</p>
11.- Jefe de Tasaciones	<p>Culminada según el caso la actividad 10 ó el proceso de VALIDACIÓN DE DATOS Y POLÍTICAS.</p> <p>Recibe Informe de Avalúo escaneado y asigna a técnicos de la Unidad de Tasaciones</p>

	para su análisis.
12.- Profesional de Tasaciones	<p>NO es Informe de Avalúo nuevo.</p> <p>Solicita Informe de Avalúo original a la Unidad de Custodia para mantenimiento de garantías.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>7.- E-mail de solicitud de informe de avalúo original a la Unidad de Custodia.</p>
13.- Profesional de Tasaciones	<p>Es Informe de Avalúo nuevo.</p> <p>Analiza Informe(s) de Avalúo.</p> <p>Se realizará un control de la calidad de los informes de avalúo realizados por los peritos, reservándose el Banco el derecho de excluir sustentadamente, de la lista de peritos avaluadores externos autorizados a aquellos que presenten informes de mala calidad.</p> <p>DOCUMENTOS:</p>

	8.- Informe de avalúo original.
14.- Profesional de Tasaciones	<p>Informe satisfactorio</p> <p>Ingresa o actualiza avalúo en el sistema COBIS y rutéa el trámite</p>
15.- Profesional de Tasaciones	<p>Informe de avalúo NO es físico.</p> <p>Almacena Informe de Avalúo escaneado en el repositorio establecido.</p> <p>Inicia el proceso de EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO.</p>
FIN	
16.- Profesional de Tasaciones	<p>Es necesaria asignación de nuevo Perito Avaluador.</p> <p>Solicita al Jefe de Tasaciones la asignación de nuevo Perito Avaluador para el reavalúo del bien.</p> <p>Continúa con la actividad 4.</p>

	<p>DOCUMENTOS:</p> <p>9.- E-mail solicitud de asignación de nuevo perito evaluador.</p>
17.- Profesional de Tasaciones	<p>NO es necesaria asignación de nuevo Perito Avaluador.</p> <p>Solicita regularización del informe al Perito Avaluador interno por email o teléfono.</p> <p>Continúa con la actividad 9.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>10.- E-mail solicitud de regularización del Informe del Perito Avaluador Interno.</p>
18.- Profesional de Tasaciones	<p>Informe de avalúo es físico.</p> <p>Entrega Informe de Avalúo a la Unidad de Custodia.</p> <p>Inicia el proceso de EVALUACIÓN DE</p>

	SOLICITUD DE CRÉDITO.
FIN	
19.- Oficial Comercial	<p>Perito evaluador externo.</p> <p>Pone en conocimiento y a consideración del solicitante del crédito: lista de peritos evaluadores externos calificados por la SBS y autorizados por el BNF; para control, ingresa trámite en la “Matriz de Asignación; entrega documentación del crédito, los costos por honorarios de avalúo dispuesto por la el Banco y aprobado por la SBS.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>11.- Lista de Peritos Evaluadores Externos.</p> <p>12.- Tabla de Honorarios de Avalúos aprobada por el Banco.</p> <p>13.- Copia de factura de honorarios por avalúo.</p>
20.- Oficial Comercial	Recibe del solicitante de crédito el “Informe

	<p>de Avalúo”, factura por avalúo, escanea documentos, envía a Operaciones Centrales y rutéa trámite.</p> <p>Continúa con la actividad 11.</p>
FIN	

4.3.3 Planteamiento de mejoras al proceso de pago a peritos externos

Antecedentes.-

La presente propuesta se ha elaborado en base a las necesidades de mejorar el proceso de pago a peritos, que actualmente se lo centralizo en su totalidad en Operaciones Centrales. Esto ha generado un sin número de problemas entre ellos la duplicidad de pagos, cobros, etc.

Adicional podemos citar que no existe ningún control durante el proceso de avalúo en el perito externo por parte del BNF, el único control que existe es el que se realiza en operaciones bajo la responsabilidad de la unidad de avalúos y tasaciones en donde se realiza este proceso de “Control por Oposición”, control que se mantendría con la nueva propuesta al proceso.

Propuesta.-

La propuesta esencialmente consta en que el proceso de asignación de peritos externos y su pago, se lo realicen independientemente de la gestión directa del BNF, el proceso debe ser independiente en el cual interactúen cliente-perito. El control que el BNF realizará con la Gerencia de Operaciones Centrales en los peritos externos, se basa esencialmente en el control del pago que realice en cliente al perito con la copia de la factura del peritaje vs la tabla de honorarios.

Proceso.-

Todo el proceso en general que se detalla a continuación es viable y se ejecutará en un inicio en los Pilotos de Avalúos Zonal Quito y Guayaquil.

- Posterior a Solicitud de Crédito, el Oficial Comercial determina avalúo externo.
- Gerente de oficina pone a disposición del cliente lista de peritos externos, de la zona, avalados por el Banco
- Cliente coordina el avalúo del bien con el perito.
- Cliente realiza el pago total de la factura directamente al perito externo.
- Perito externo entrega el avalúo a cliente.

- Cliente entrega avalúo y copia de la factura del peritaje al Oficial Comercial.
- Oficial Comercial envía el escaneado del avalúo a Operaciones Centrales y se ata al proceso de tasaciones. El avalúo original se anexa al expediente de crédito.
- Si el avalúo esta correcto se procede a ingresar al sistema datos y rutear. Si existe observaciones se procede a reportar al perito externo para su rectificación o ratificación en las observaciones.

Beneficios.-

Los beneficios al cambiar este proceso serían:

- No asignar recursos operativos a un proceso que podría ser mejorado con el cambio de estructura del mismo.
- Es más viable poner un filtro de entrada de estos avalúos externos con el pago y coordinación entre cliente-perito externo.
- No existirán avalúos asignados peor aun en análisis, si no existe el pago previo.
- Eliminará reclamos de peritos impagos.
- El pago a peritos sería más ágil entre cliente-perito.

- Finalmente las unidades que son responsables del proceso desarrollaran actividades que tienen por naturaleza y funcionalidad a su cargo.

De esta manera el proceso de realización de avalúos se agilitaría y los tiempos de respuesta a los clientes mejoraría sustancialmente, eliminando errores recurrentes que se han venido presentando a los largo del año que lleva funcionando la Gerencia de Operaciones Centrales.

4.3.4 Planteamiento de mejoras al proceso de suficiencia legal

Antecedentes.-

Para la reducción de tiempos de respuesta en el proceso crediticio, entre otros, se plantea la revisión de suficiencia legal en sucursales, que influyen además en bajar los costos que generan los errores de los documentos sujetos a validación.

Para el efecto, se establece el siguiente plan de acción en el proceso de validación de suficiencia legal.

Objetivos.-

1. Realizar la validación de suficiencia legal, por parte del abogado de planta de la sucursal, previo a que los expedientes viajen a la Gerencia de Operaciones Centrales.
2. Reducir tiempos de respuesta y eliminar costos de envíos por documentación remitida para regulación de expedientes con errores.

Identificación de Puntos Clave de Gestión.-

- El oficial comercial coordinará con el abogado de la sucursal para que se acerque el mismo día con los documentos para efectuar la validación de la suficiencia legal.
- El abogado de la sucursal entregará el resultado en forma inmediata.

Mejoras en los Tiempos de Respuesta.-

- Disminución entre 3 y 5 días en el proceso de crédito, cuando un trámite no cumple con los requisitos y requiere regularización.

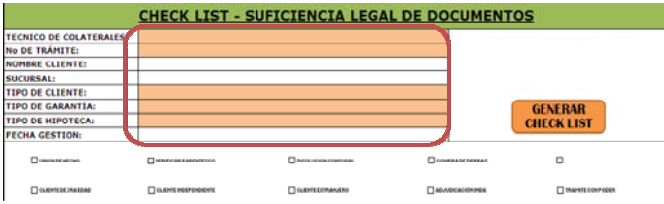

- La coordinación de envío y recepción de documentos para regularizar un trámite se debe realizar directamente entre la oficina y la sucursal de la que depende.
- Mayor eficiencia en el proceso por la disminución de reproceso por regularización de documentos legales que alcanza un 24%.

Tipo de Regularización	Número de Trámites Diarios	%
Requerimiento Legal	16	24%
Otros	53	76%
Total	69	100%

Diferenciación en el proceso Actual.-

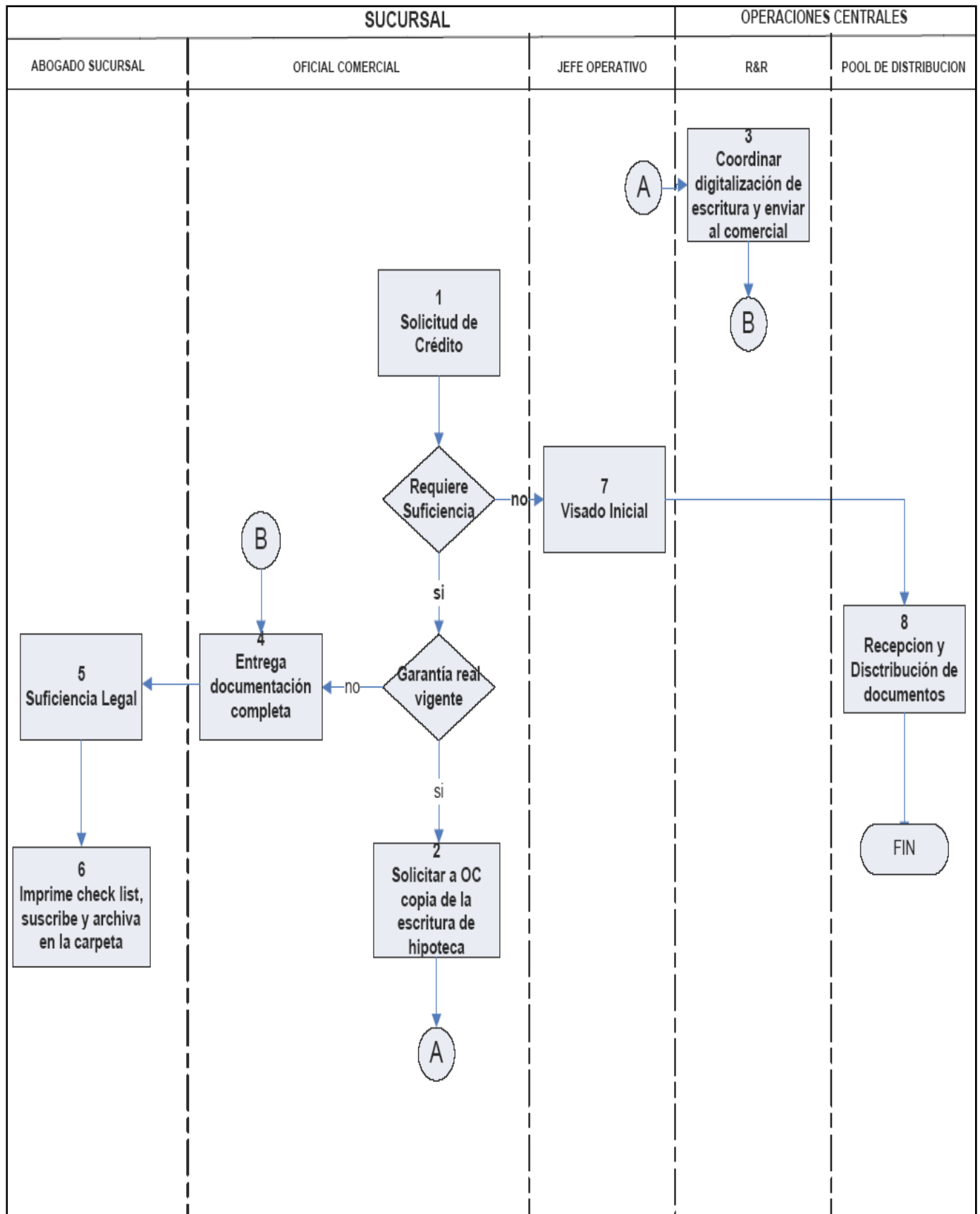
- El abogado de la sucursal contará con la herramienta que genera el resultado de la validación de la suficiencia legal.
- Calidad en el envío de documentos al Centro de Operaciones.
- Disminución de tiempo por errores en el envío.
- La regularización de documentos incompletos e incorrectos se realizará en menor tiempo directamente entre la oficina y la sucursal.

Procedimiento.-

ORD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
1	<p>Abrir el archivo de Excel e ingresar toda la información solicitada, referente al trámite que se va a revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nombre del abogado que revisa el trámite * Número de Trámite * Tipo de Cliente (P. natural / P. jurídica) * Tipo de Garantía (hipotecaria / prendaria / quirograf.) * Tipo de Hipoteca (vigente / propuesta) 	Abogado de la sucursal	Por cada trámite
			
2	<p>Presionar el BOTÓN "Generar Check List" para generar el listado de documentos que deben ser revisados del trámite, así como el nombre del cliente y la sucursal que genera el trámite:</p>	Abogado de la sucursal	Por cada trámite
			

3	<p>Verificar si la documentación recibida cumple con las condiciones y requisitos necesarios para constituir la garantía a favor del BNF y registrar en el campo correspondiente el resultado de la revisión en "SI" o "NO", así como, la observación respectiva en caso de que "NO CUMPLA" las especificaciones:</p> <table border="1" data-bbox="325 786 975 1106"> <thead> <tr> <th>TIPO DOCUMENTO</th><th colspan="2">RESULTADO REVISION</th><th>OBSERVACIONES</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DOCUMENTOS GENERALES</td><td>SI</td><td>NO</td><td></td></tr> <tr> <td>Acta de resolución</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>DOCUMENTOS CLIENTE</td><td>SI</td><td>NO</td><td></td></tr> <tr> <td>Copias legibles de cédula de identidad y papeleta de votación vigente del solicitante, conyuge y/o garantes</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>DOCUMENTOS GARANTIA</td><td>SI</td><td>NO</td><td></td></tr> <tr> <td>Avalúo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>DOCUMENTOS ADICIONALES (CASOS ESPECIALES)</td><td>SI</td><td>NO</td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>El criterio de revisión para cada documento se detalla en el siguiente cuadro “Validación legal de documentos”.</p>	TIPO DOCUMENTO	RESULTADO REVISION		OBSERVACIONES	DOCUMENTOS GENERALES	SI	NO		Acta de resolución				DOCUMENTOS CLIENTE	SI	NO		Copias legibles de cédula de identidad y papeleta de votación vigente del solicitante, conyuge y/o garantes				DOCUMENTOS GARANTIA	SI	NO		Avalúo.				DOCUMENTOS ADICIONALES (CASOS ESPECIALES)	SI	NO		Abogado de la sucursal	Por cada trámite
TIPO DOCUMENTO	RESULTADO REVISION		OBSERVACIONES																																
DOCUMENTOS GENERALES	SI	NO																																	
Acta de resolución																																			
DOCUMENTOS CLIENTE	SI	NO																																	
Copias legibles de cédula de identidad y papeleta de votación vigente del solicitante, conyuge y/o garantes																																			
DOCUMENTOS GARANTIA	SI	NO																																	
Avalúo.																																			
DOCUMENTOS ADICIONALES (CASOS ESPECIALES)	SI	NO																																	
4	<p>Una vez concluida la revisión legal de los documentos detallados en el Check List, procede a IMPRIMIR, suscribir y adjuntar el "check list" en el expediente de crédito. Devuelve al oficial para el envío a Operaciones Centrales.</p>	Abogado de la sucursal	Por cada trámite																																

Flujo del Proceso de Suficiencia Legal.-



Documentos a Validar.-

DOCUMENTOS OBJETO DE REVISION LEGAL	DATOS A VERIFICAR	CRITERIO DE REVISION
Avalúo.	Descripción del inmueble (ubicación, linderos, superficie)	DEBE COINCIDIR CON LA ESCRITURA
Copias certificadas de escrituras (Título de Propiedad).	Descripción del inmueble (ubicación, linderos, superficie) Fechas de celebración e inscripción de la hipoteca.	Puede ser original o copia certificada
Certificado vigente de registro de la propiedad (Certificado gravámenes).	Descripción del inmueble (ubicación, linderos, superficie) Fechas de celebración e inscripción de la hipoteca.	Debe contener la misma información de la hipoteca o de la escritura de compra-venta. Debe ser actualizado (no más de 90 días)
Copias certificadas de escrituras (Escritura de Hipoteca).	Descripción del inmueble (ubicación, linderos, superficie) Fechas de celebración e inscripción de la hipoteca.	Puede ser original o copia certificada por el custodio
Pago de Impuesto predial.	Año al que corresponde	Que corresponda al bien descrito y que esté vigente.
Promesa de compra - venta (compra de tierras productivas).	Comparecientes. Detalle del bien a adquirir	Que corresponda al bien descrito
Poder especial / general (que otorgue el derecho a hipotecar el bien en garantía).		Debe estar vigente (1 año) - pasado el año se sentará una razón de que el poder no ha sido revocado. Se aceptarán poderes con apostilla.

4.3.5 Planteamiento de mejoras al proceso de regularización de expedientes de crédito

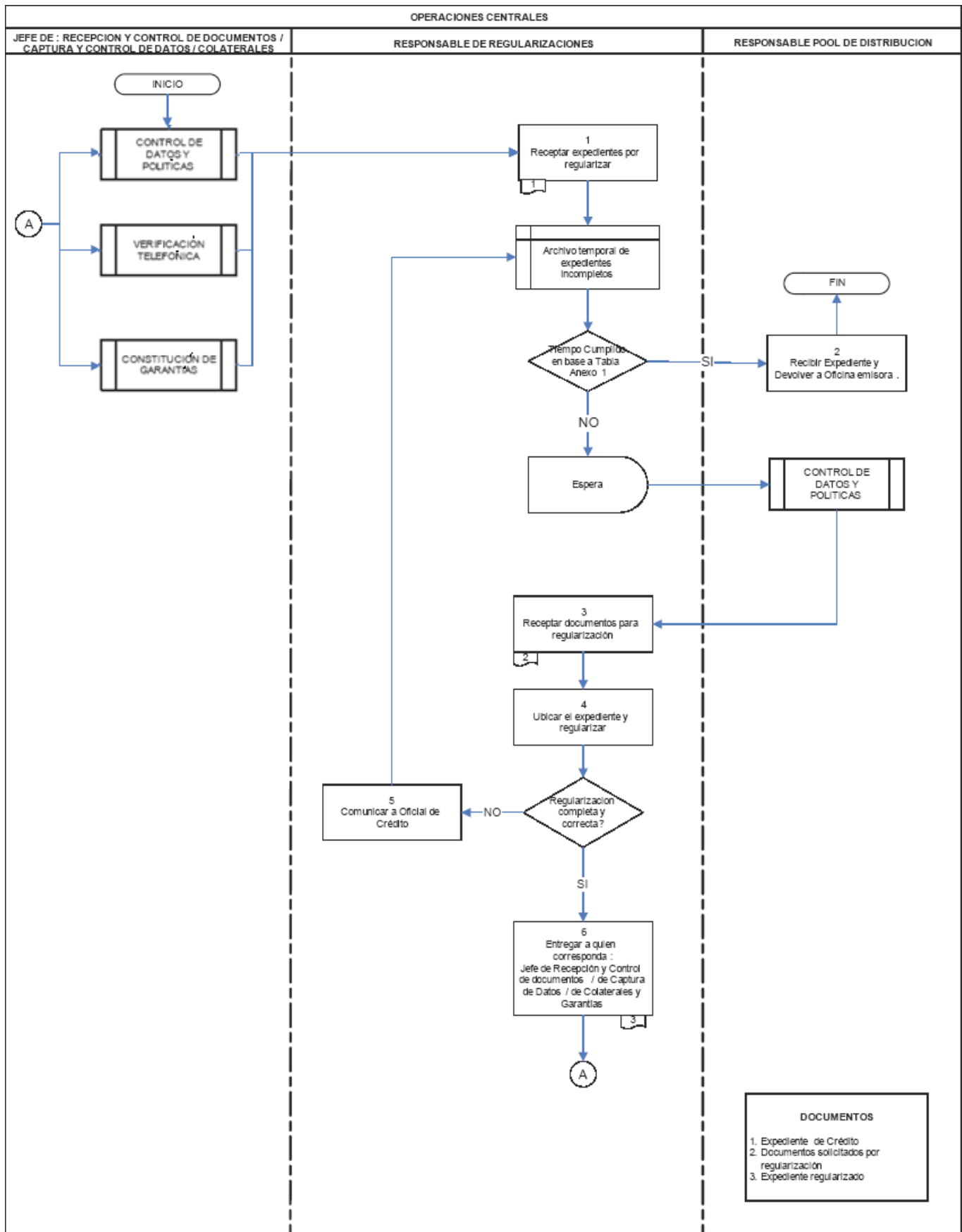
Objetivo y alcance.-

Para el mejoramiento de la actividad el objetivo principal es asegurar la correcta regularización de expedientes de crédito con documentos o requisitos faltantes en alguna etapa del proceso teniendo como alcance desde la recepción del expediente con requisitos faltantes hasta la entrega del expediente regularizado a la etapa correspondiente.

Políticas de la actividad.-

El técnico de regularizaciones esperará los tiempos definidos para cada oficina, caso contrario, el expediente será devuelto a la oficina respectiva. Siempre y cuando el oficial de crédito confirme el numero de guía de remisión al envío se exencionará la devolución.

Flujo del proceso.-



Procedimiento.-

Puesto / Tarea	Actividad
Jefe de Unidad de Recepción y Control de Documentos / de Captura y Control de Datos / de Colaterales y Garantías	Se Cumple el Proceso CONTROL DE DATOS Y POLÍTICAS - VERIFICACIÓN TELEFÓNICA - CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS
1.- Responsable de Regularizaciones	<p>RECEPTA EXPEDIENTES POR REGULARIZAR</p> <p>Recibe de parte del Jefe de Recepción y Control o de la unidad que requiera, los expedientes por regularizar, es decir aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos en el de Crédito.</p> <p>Almacena por fechas y zonales en los lugares asignados.</p> <p>ARCHIVO TEMPORAL DE EXPEDIENTES INCOMPLETOS</p>

	<p>Con la información del trámite y motivo de la regularización que la obtiene del registro de procesamiento diario, mantiene un registro de todo lo pendiente por regularizar.</p>
Responsable de Regularizaciones	<p>VERIFICA EL TIEMPO CUMPLIDO DE RESPUESTA DE LAS OFICINAS</p> <p>Si es Afirmativo,</p> <p>Es decir se ha cumplido el tiempo según la Tabla se ha recibido la regularización.</p> <p>Devuelve el Expediente al Pool de Distribución.</p> <p>Continúa con la actividad 2.</p> <p>Caso Contrario,</p> <p>Mantiene el expediente en espera hasta que lleguen los documentos de regularización.</p> <p>Se Cumple el Proceso: CONTROL DE</p>

	<p>DATOS Y POLÍTICAS</p> <p>Continúa con la actividad 3.</p>
2.- Responsable Pool de Distribución	<p>Recibe el Expediente y lo Devuelve a la Oficina que corresponde.</p> <p>Fin del Proceso.</p>
3.- Responsable de Regularizaciones	<p>RECEPTA DOCUMENTOS PARA REGULARIZACIÓN</p> <p>Recibe del Pool los documentos para regularizar los trámites almacenados, confirma que lo físico es correcto.</p>
4.- Responsable de Regularizaciones	<p>UBICA EL EXPEDIENTE Y REGULARIZA</p> <p>Con el número de trámite busca el</p>

	<p>expediente, verifica lo solicitado al oficial en el correo enviado y compara con los documentos recibidos.</p> <p>Si la regularización esta completa coloca los documentos en el expediente, caso contrario informa al oficial que hay faltante de documentos y vuelve a archivar el expediente, en espera de la confirmación del oficial comercial.</p> <p>Si el oficial comercial no confirma el envío de los documentos restantes se espera el tiempo definido de acuerdo a la sucursal y se rechaza el expediente.</p>
<p>5.- Responsable de Regularizaciones</p>	<p>SI LA REGULARIZACIÓN NO ES CORRECTA NI COMPLETA: COMUNICA AL OFICIAL COMERCIAL</p> <p>Cuando la regularización no está correcta ni completa comunica al oficial comercial y archiva el expediente.</p>

	Continúa con la actividad 1.
6.- Responsable de Regularizaciones	<p>SI LA REGULARIZACIÓN ES CORRECTA Y COMPLETA: ENTREGA A UNIDAD CORRESPONDIENTE</p> <p>Entrega expedientes regularizados a la etapa correspondiente para que continúe con la ruta de crédito.</p>
<p>Jefe de Unidad de Recepción y Control de Documentos / de Captura y Control de Datos / de Colaterales y Garantías</p>	<p>Se Cumple el Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTROL DE DATOS Y POLÍTICAS • VERIFICACIÓN TELEFÓNICA • CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS
FIN	

4.3.6 Planteamiento de mejoras al proceso de liquidación de operaciones

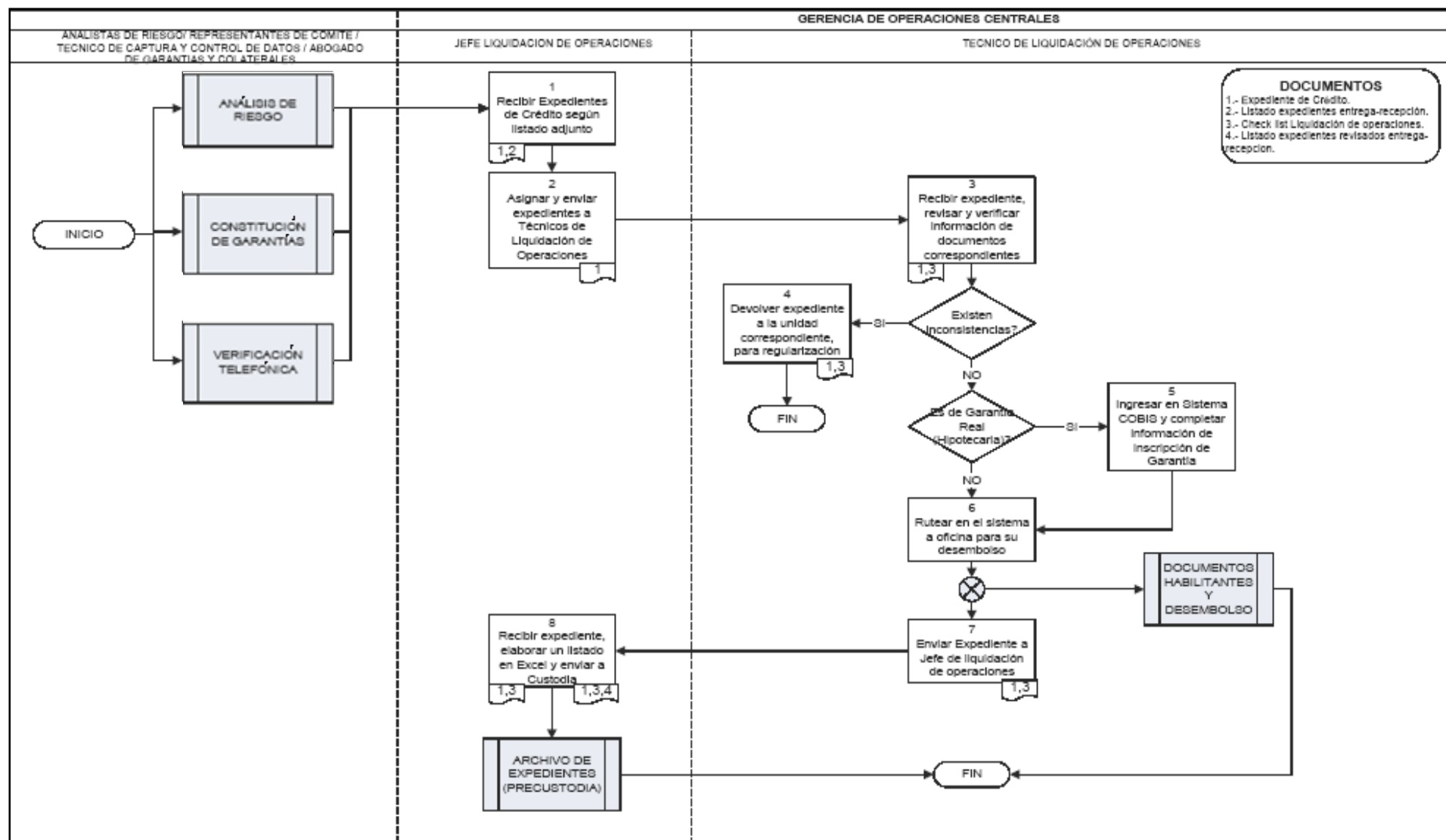
Objetivo y alcance.-

El objetivo de la mejora se basa en revisar y dar aprobación al trámite de crédito previo al desembolso basando el alcance desde la recepción del expediente, asignación al técnico de liquidación, revisión de documentos de acuerdo al check list y verificación de información de los mismos, hasta el ruteo del trámite a la oficina para el desembolso y envío del expediente físico a la unidad de custodia.

Políticas de la actividad.-

- Los expedientes deben cumplir con todos los documentos exigidos en el check list.
- Los expedientes de la ruta 9 y ruta 10 (VER ANEXOS) deben contener acta de aprobación original y los expedientes de la ruta 7 y ruta 8 (VER ANEXOS) deben contener acta de resolución inicial.
- Con Respecto a ruta 7 y ruta 8 (VER ANEXOS) se puede procesar el trámite de crédito, sin el acta original, para agilizar el proceso se procede con el acta escaneada desde oficina, dicho documento se regulariza en la unidad de custodia.

Flujo del proceso.-



Procedimiento.-

Puesto / Tarea	Actividad
<p>1.- Jefe de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>El proceso se ejecuta posterior a los procesos de ANÁLISIS DE RIESGO, CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS Y VERIFICACIÓN TELEFÓNICA</p> <p>Recibe expedientes de Crédito según listado entrega recepción adjunto.</p> <p>Recibe el expediente de crédito con la documentación necesaria para realizar el proceso de liquidación de operaciones.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Expediente de Crédito</p> <p>2. Listado expedientes entrega-recepción.</p>
<p>2.- Jefe de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>Asigna expedientes y envía a técnicos de</p>

	<p>Liquidación de Operaciones.</p> <p>El jefe de la Unidad deberá repartir los expedientes a los técnicos de la Unidad, tomando en cuenta para esta asignación, el sistema (Haciendo una reasignación) y la carga de trabajo.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Expediente de Crédito</p>
<p>3.- Técnico de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>Recibe expediente, revisa y verifica información de documentos correspondientes.</p> <p>Inicialmente se debe revisar que el expediente tiene la siguiente documentación de acuerdo al Chek list:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación Original (conforme Política se puede omitir y liquidar con Acta Escaneada desde oficinas).

	<ul style="list-style-type: none">• Informe de la Unidad de Riesgos (si el caso aplica)• Escrituras de garantías constituidas a favor del BNF (si el caso aplica).• Garantía prendaria constituida a favor del BNF. (si el caso aplica).• Seguro de Maquinaria a favor del BNF. (si el caso aplica). <p>Verifica información de documentos correspondientes.</p> <p>Registra los documentos requeridos en el Check list, registra el número de trámite y el tipo de garantía y firma.</p> <p>Si, existen inconsistencias en documentos y/o información,</p> <p>Continuar con la actividad 4.</p>
--	---

	<p>Caso contrario,</p> <p>Si, es Tramite de crédito con Garantía real (hipotecaria)</p> <p>Continuar con la Actividad 5.</p> <p>Caso contrario, continuar con la Actividad 6</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Expediente de Crédito</p> <p>3. Check list liquidación de operaciones.</p>
	<p>Devuelve expediente mediante el sistema a la unidad correspondiente, para regularización.</p> <p>Se enviará expediente físico completo en el que se encuentre inconsistencias en la información o en la documentación, hacia las unidades correspondientes dentro de la Gerencia de Operaciones Centrales y registrar</p>

<p>4.- Técnico de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>en la matriz de gestión en Excel.</p> <p>De ser el caso, devolver el trámite, por el sistema COBIS, y registrar en la matriz de gestión en Excel, haciendo el requerimiento de regularización a la unidad que corresponda, solicitando se entregue el documento faltante de acuerdo a la verificación de Check list u otra regularización de documentos, manteniendo el expediente fisco en archivo temporal de la unidad, hasta su regularización.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Expediente de Crédito</p>
<p>5.- Técnico de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>Ingresa en el Sistema COBIS y completa información de inscripción de Garantía.</p> <p>Se ingresa en el sistema el registro de Inscripción de la Hipoteca abierta en el módulo de Garantías.</p>

	<p>Los datos que se ingresan en este módulo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fecha de inscripción ➤ Hora de inscripción ➤ Tomo ➤ Folio ➤ Registro ➤ Usuario ➤ Observaciones. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Detalle de Notaria ➤ Nombre del Notario ➤ Fecha de Elaboración
<p>6.- Técnico de Liquidación de Operaciones.</p>	<p>Rutea en el sistema a la oficina para su desembolso.</p> <p>En el sistema COBIS se rutea el trámite a la siguiente etapa Documentos Habilitantes, para su desembolso en oficina.</p> <p>Se continua con el Proceso de:</p> <p>DOCUMENTOS HABILITANTES Y DESEMBOLSO.</p>

7.- Técnico de Liquidación de Operaciones.	Envía Expediente a Jefe de liquidación de operaciones
8.- Jefe de Liquidación de Operaciones.	<p>Recibe Expediente, elabora un listado en Excel y envía a Custodia.</p> <p>Se elabora en Excel un listado entrega recepción de todos los expedientes revisados por cada técnico de liquidación de operaciones, y se envía Expedientes completos adjuntando el listado impreso y el check list de liquidación de Operaciones, a la Unidad de Custodia.</p> <p>Se continúa con el proceso de: ARCHIVO DE EXPEDIENTES (PRECUSTODIA)</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>1. Expediente de Crédito</p>

	<ol style="list-style-type: none">2. Check list liquidación de operaciones3. Listado expedientes revisados entrega-recepción.
FIN	

Anexo del Proceso de liquidación – Check list.-

NÚMERO DE TRAMITE: <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; display: inline-block; margin-left: 10px;"></div>					
GARANTÍA: <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; display: inline-block; margin-left: 10px;"></div>					

	TIPO	DETALLE DEL DOCUMENTO	CONSIDERACIÓN	CHECK	
				SI	N/A
PREVIO AL DESEMBOLSO	PC	Acta de Aprobación del Comité Correspondiente	Acta Original en Ruta 9 y 10, firmada por el Nivel de Aprobación correspondiente Acta Copia en Ruta 7 y 8, firmada por el Nivel de Aprobación correspondiente		
	PC	Original de la Escritura de Hipoteca constituida a favor del Banco	En caso de garantías reales		
	PC	Informe de Análisis de Riesgos	Emitido por el área de Riesgos/ En caso de aplicar		

Certifico que he revisado la documentación necesaria para el desembolso de la operación, el cumplimiento de los requisitos y condiciones de los documentos.

Nombre del Revisor: _____

Firma y Fecha _____

	TIPO	DETALLE DEL DOCUMENTO	CONSIDERACIÓN	CHECK	
				SI	N/A
POSTERIOR AL DESEMBOLSO	PC	Informe de Visado Final	Emitido por la unidad de Liquidación		
	PC	Original del Pagaré a la orden	Firmada por solicitante, garante y cónyuges		
	PC	Original del Contrato de Mutuo	En caso de arreglo de obligaciones (renovación o reestructura) se exceptúa		
	PC	Original del Contrato de Prenda Propia constituida a favor del Banco	En caso de aplicar		
	PC	Original de la Promesa de Prenda	En caso de aplicar		
	PC	Original de la Tabla de Amortización	Firmada por deudor		
	PC	Liquidación del Desembolso			
	PC	Original del Acta de Aprobación del Comité de Crédito	Se valida este documento, unicamente cuando no se ha recibido el original previo al desembolso		

Certifico que he revisado los documentos habilitantes y su conformidad.

Nombre del Revisor: _____

Firma y Fecha _____

1* En caso de recibir el Comprobante de Desembolso, el documento se lo colocará junto con la LIQUIDACION DE DESEMBOLSO.

2* En caso de recibir el Comentario de Aprobación se colocará posterior al comentario de VISADO FINAL

3* En caso de recibir el Comentario de Documentos Habilitantes se colocará posterior al comentario de VISADO FINAL/COMENTARIO APROB.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Del análisis de la situación actual del área de Operaciones Centrales de esta institución financiera pública se deriva una serie de contradicciones con respecto al manejo de los controles que actualmente se encuentran implantados para el desarrollo y dirección de los procesos y actividades que forman parte de la ruta de crédito.

Varias de estas contradicciones e inconvenientes se basan esencialmente en la falta de respuestas rápidas y oportunas al cliente, reprocesos de actividades, cuellos de botella dentro de la ruta, fuertes pérdidas económicas por la centralización de los controles por oposición que se tienen establecidos por la institución, falta de comunicación interinstitucional, vulnerable seguridad y conocimiento de las herramientas tecnológicas que demuestran una muy marcada exposición al riesgo operativo delimitados por factores internos y externos.

Expuestos y ciertamente analizados estos puntos, se ve la necesidad impostergable de proponer mejoras a los puntos críticos que actualmente no generan un valor agregado a la gestión del área tales como: Centralización de las operaciones, Proceso de asignación de Peritos (internos – externos), Proceso de revisión de suficiencia legal. Estas propuestas tal y como se plantean permitirán ser más eficientes y eficaces al momento de llevar a cabo los controles por oposición del área y brindar respuestas oportunas al cliente interno y externo del Banco.

La propuesta de mejora a dichos procesos se ve enfocada también en los lineamientos que el banco deberá acoger para la transformación hacia el “Banco de Desarrollo Rural”, el cual deberá adoptar estas propuestas para eliminar los errores que actualmente se presentan y de esa manera disminuir la exposición al riesgo con el que la institución de labora hoy en día.

Por tal motivo es vital implantar estas mejoras dentro de un periodo relativamente corto de tiempo y tomado en cuenta todos los sub-procesos que se puedan derivar hasta difundir los objetivos de esta mejora en cada uno de los servidores que estén involucrados de manera directa y/o indirecta.

5.2 RECOMENDACIONES.

Para que los resultados de la implementación de mejoras sean significativos dentro de la ruta de crédito se debe manejar un riguroso control sobre todos los procesos directos e indirectos de tal manera que los usuarios internos y externos de la institución no encuentren contradicciones con respecto a los procesos que en ese momento estarán implantados.

El departamento de Aseguramiento de la calidad conjuntamente con Mesa de ayuda operativa, serán los encargados de monitorear constantemente que cada proceso y actividad implantada dentro del área se cumplan dentro de los estándares propuestos para de esa manera generar un valor agregado a los servicios que actualmente presta la institución brindando respuestas rápidas y oportunas, eliminando los reprocesos y pérdidas económicas que pudieran generarse.

Reuniones semanales con los responsables de cada área serán la base para el control interno que se ejercerá en el área, del resultado de estas se generarán constantes ideas de mejoras a los procesos los cuales serán elevados a las subgerencias para ser planteadas con la cabeza del área.

Uno de los puntos claves será el mejoramiento tecnológico que permitirá crear herramientas desarrolladas para automatizar las actividades y controlar estrictamente

la manipulación de la información dentro del sistema que actualmente el Banco utiliza, la capacitación al personal para adaptar los nuevos procesos serán fundamentales al momento de brindar un rápido y oportuno servicio al cliente lo cual permitirá elevar los estándares de calidad que posee la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.-

1. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE THREAD WAY COMMISSION (COSO), Traducido. (2005). *Control Interno Informe Coso*. Bogotá: McGraw Hill. 4ta. Edición.
2. ESTUPIÑÁN RODRIGO, (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2da. Edición
3. PERDOMO ABRAHAM, (2004). *Fundamentos de Control Interno*. México. Mc Graw Hill. 9na. Edición
4. SANTILLANA GONZÁLEZ JUAN. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno: la función de contraloría*. Buenos Aires, Thomson. 2da. Edición.
5. MADURA JEFF. (2010). *Mercados e Instituciones Financieras*. Mexico DF. Cengage Learning Editores. 8va. Edición.

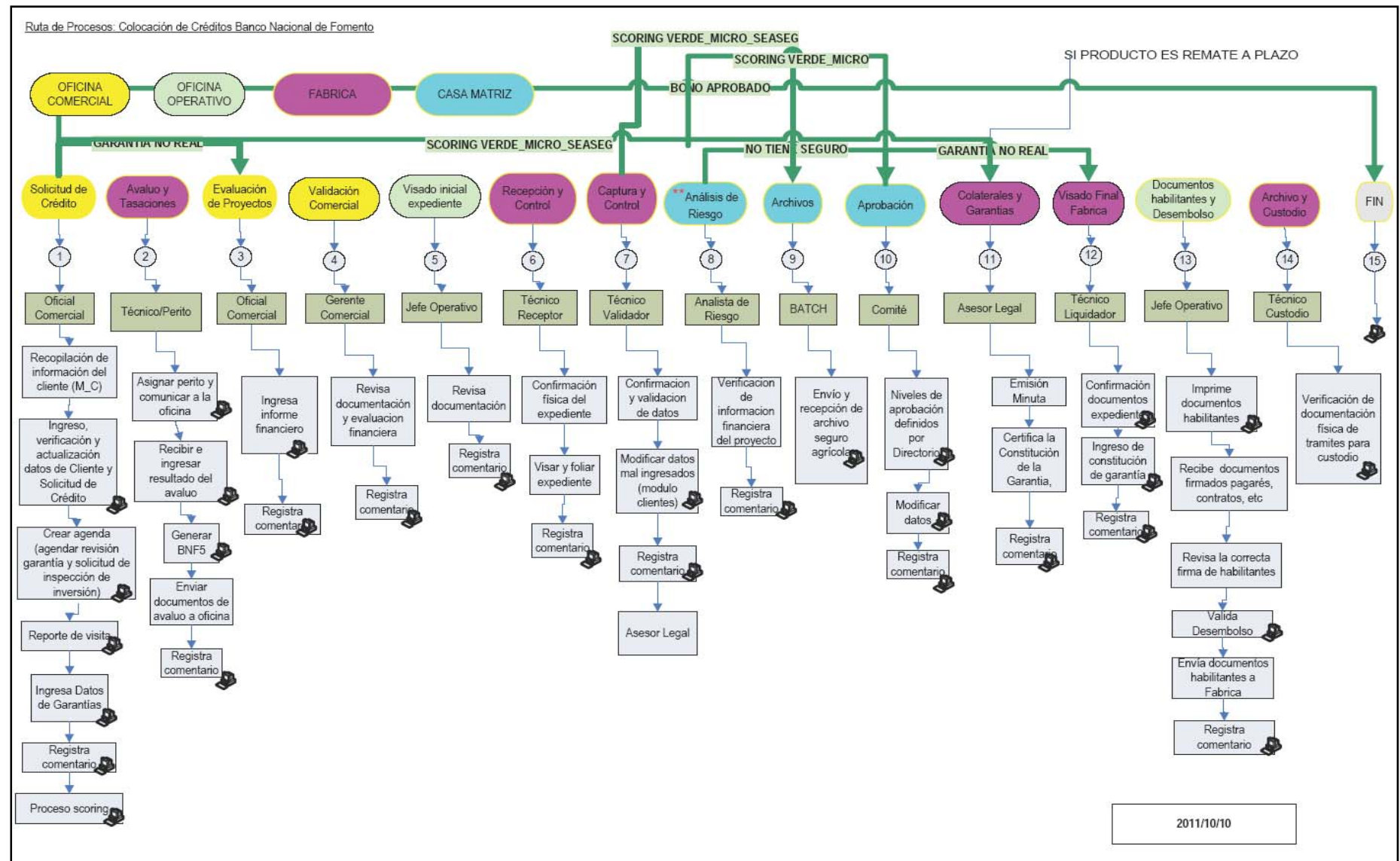
Internet.-

6. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. (2010). [[http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas control int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas%20control%20int.pdf)]. *Normas de control interno para el sector público*.
7. CARLOS OCHOA. (2011). [<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/715/1/CONTROLINTERNO.pdf>]. *Control Interno*.
8. BANCO NACIONAL DE FOMENTO. [<https://intranet.bnf.fin.ec/comun/php/filethingie1.php?action=list&subdir=DOCUMENTO%20NORMATIVO%20APROBADO%20POR%20LA%20PRESIDENCIA%20DE%20LA%20REP%20DABLICA¶m=ccn&SID=94ce3e908ccd73bb2f699772009348c9>]. *Ley orgánica del Banco Nacional de Fomento*.

9. BANCO NACIONAL DE FOMENTO.
[https://intranet.bnf.fin.ec/comun/php/filethingie1.php?action=list&subdir=DOCUMENTO%20NORMATIVO%20APROBADO%20POR%20EL%20MINISTERIO%20DE%20RELACIONES%20LABORALES¶m=ccn&SID=94ce3e908ccd73bb2f699772009348c9]. *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.*
10. BANCO NACIONAL DE FOMENTO.
[https://intranet.bnf.fin.ec/comun/php/filethingie1.php?action=list&subdir=DOCUMENTOS%20NORMATIVOS%20APROBADOS%20POR%20EL%20DIRECTORIO%20DEL%20BNF/GERENCIA%20DE%20FOMENTO%20Y%20DESARROLLO¶m=ccn&SID=94ce3e908ccd73bb2f699772009348c9]. *Reglamento General de Crédito.*
11. BANCO NACIONAL DE FOMENTO.
[https://intranet.bnf.fin.ec/comun/php/filethingie1.php?action=list&subdir=DOCUMENTOS%20NORMATIVOS%20APROBADOS%20POR%20EL%20RESPONSABLE%20DEL%20%20C1REA/GERENCIA%20DE%20OPERACIONES%20CENTRALES¶m=ccn&SID=94ce3e908ccd73bb2f699772009348c9]. *Proceso de concesión de créditos – Validación legal de documentos – Validación de datos y políticas – Avalúos y Tasaciones – Verificación Telefónica.*
12. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.
[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf]. *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.*
13. NASAUDIT. (2012).
[http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf]. *Coso II Enterprise Risk Management.*

ANEXOS

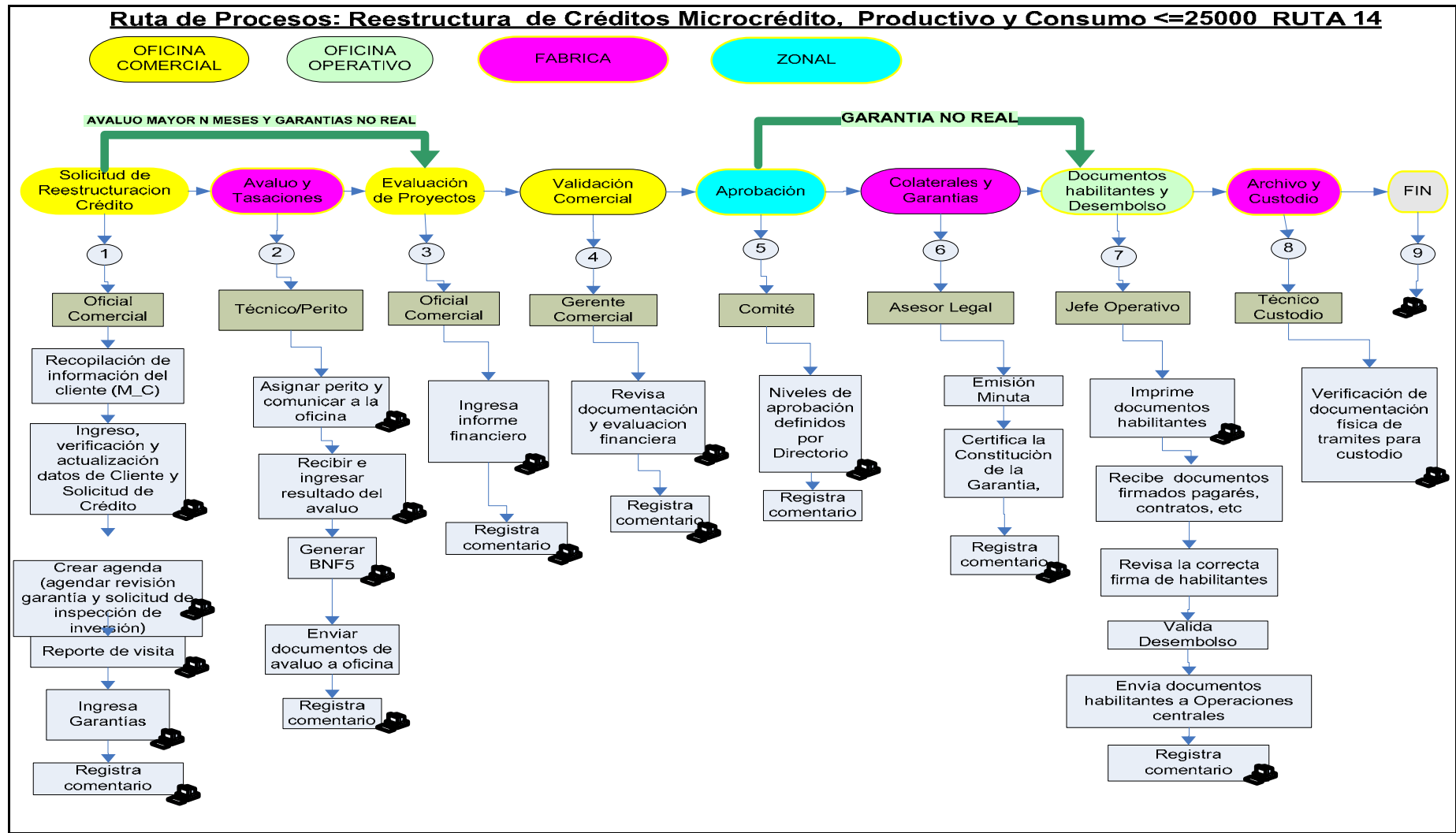
Ruta de crédito N° 7: Créditos Productivos y Consumo mayores a 25.000 entre Monto y Riesgo del cliente.



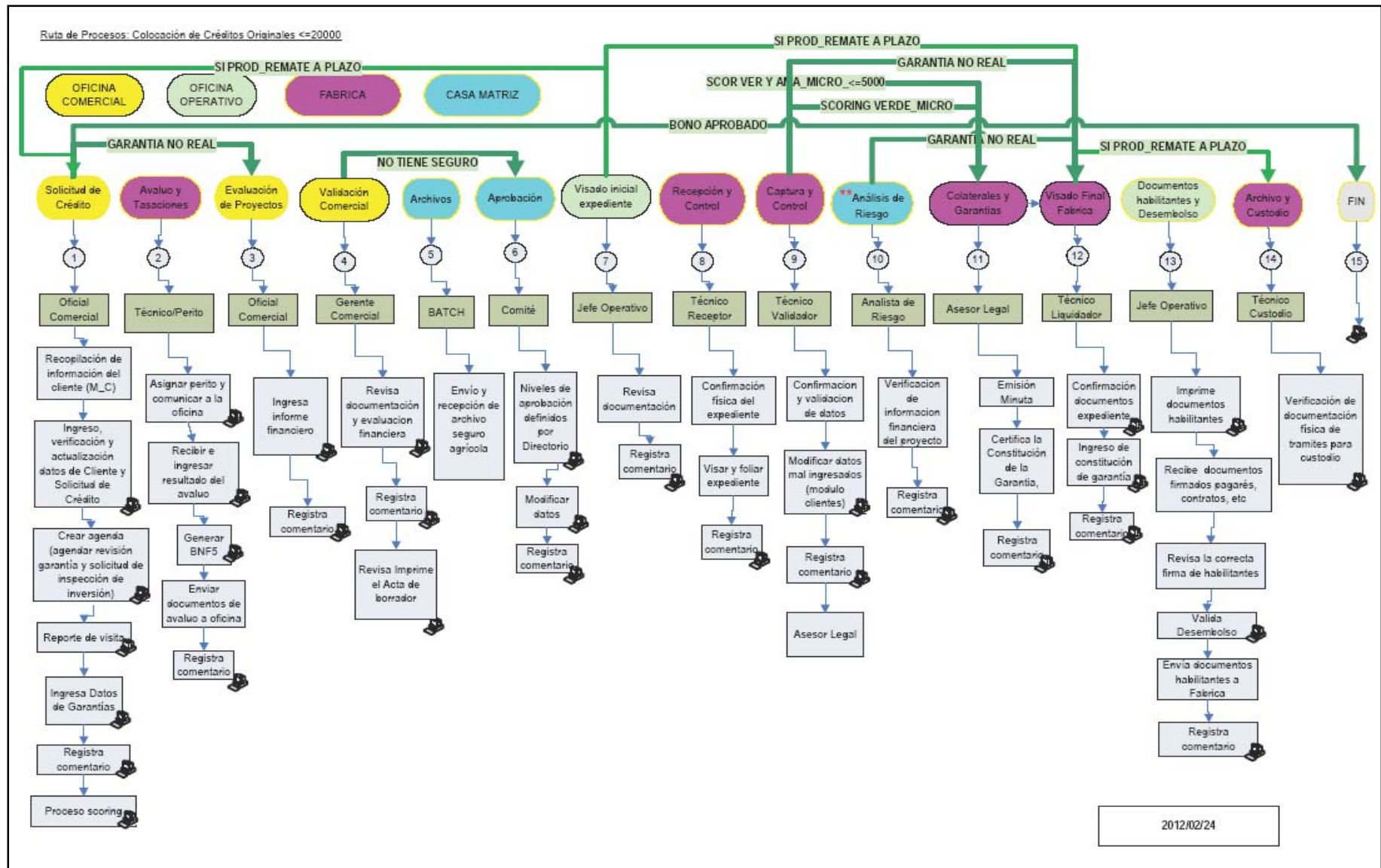
125



Ruta de crédito N° 14: Reestructuras (arreglo de obligaciones), consolidación de deudas menores a 25.000 Monto adeudado aprobación Interna en la sucursal.



Ruta de crédito N° 9: Microcrédito hasta 20.000 en Monto y Riesgo hasta 25.000 cliente / Plan 555



Ruta de crédito N° 10: Créditos Comerciales y Consumo menor o igual a 25.000 en Monto y Riesgo total del cliente.

